



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

Plan estratégico de negocio de *FITOUT*: una *startup* de *fitness* al aire libre.

Autora: María Tejero Pardo de Santayana
Directora: Susana de los Ríos Sastre

MADRID | Marzo 2025

Resumen ejecutivo

Este Trabajo de Fin de Grado desarrolla el plan de negocio de *FitOut*, una *startup* tecnológica que ofrece un servicio de alquiler de material deportivo a través de taquillas inteligentes ubicadas en parques y zonas urbanas de Madrid. La propuesta busca facilitar el acceso al deporte al aire libre mediante una *app* que permite reservar y pagar por el uso de equipos como esterillas, pesas o aros de forma flexible y sencilla.

El proyecto se centra en un análisis estratégico de la idea de negocio, incluyendo un estudio de la viabilidad del modelo a través de herramientas como el *Business Model Canvas* y un análisis financiero. Los resultados muestran que *FitOut* es una solución innovadora, sostenible y económicamente viable, con potencial de expansión en otras ciudades. Se alinea con las nuevas tendencias de digitalización, consumo responsable y vida activa en entornos urbanos.

Palabras clave: alquiler deportivo, *fitness* urbano, exteriores, sostenibilidad, digitalización, *Business Model Canvas*.

Abstract

This final project presents the business plan of FitOut, a tech-based startup that offers a sports equipment rental service through smart lockers located in parks and urban areas of Madrid. The aim is to make outdoor fitness more accessible by means of a mobile app that allows users to book and pay for the use of items such as yoga mats, weights, or rings in a flexible and simple way.

The project focuses on a strategic analysis of the business idea, including a feasibility study using tools such as the Business Model Canvas and a financial analysis. The results show that FitOut is an innovative, sustainable, and economically viable solution, with strong potential for expansion to other cities. It is aligned with current trends in digitalization, responsible consumption, and active lifestyles in urban environments.

Key words: sports rental, urban fitness, outdoors, sustainability, digitalization, Business Model Canvas.

ÍNDICE

i. Resumen ejecutivo	2
ii. Índice de figuras	6
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Objetivos	7
1.2. Justificación de la elección del proyecto	8
1.3. Metodología y estructura del trabajo	10
2. IDEA DE NEGOCIO Y DEFINICIÓN DE MERCADO	13
2.1. Descripción de <i>FitOut</i> y el servicio prestado	13
2.1.1. Propuesta de valor: servicio de alquiler de material deportivo	13
2.1.2. Misión, visión y valores de la empresa	14
2.1.3. Proceso operativo y experiencia de usuario	15
2.1.4. Infraestructura y composición de las taquillas inteligentes	17
2.1.5. Permisos administrativos en la Comunidad de Madrid	18
2.2. Estrategia de negocio	19
2.2.1. Plan estratégico de <i>FitOut</i>	19
2.2.2. Ventaja competitiva y diferenciación	21
2.2.3. Posibilidades de expansión y crecimiento a largo plazo	22
2.3. Contexto y análisis de tendencias en la industria del deporte al aire libre	24
2.4. Descripción del mercado objetivo	27
2.4.1. Análisis del perfil del cliente <i>target</i>	27
2.4.2. Segmentación y tamaño del mercado	28
2.4.3. Análisis del entorno	30
2.4.4. Análisis de la competencia directa e indirecta	31
3. MODELO DE NEGOCIO	33
3.1. <i>Business Model Canvas</i>	33
3.1.1. Propuesta de valor	34
3.1.2. Segmentos de clientes	34
3.1.3. Canales	35
3.1.4. Relación con el cliente	35

3.1.5. Flujos de ingresos	36
3.1.6. Recursos clave	36
3.1.7. Actividades clave	36
3.1.8. Socios clave	37
3.1.9. Estructura de costes	37
3.2. Sostenibilidad y responsabilidad social del negocio	37
3.3. Análisis DAFO	38
3.3.1. Fortalezas	38
3.3.2. Debilidades	39
3.3.3. Oportunidades	39
3.3.4. Amenazas	39
4. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	41
4.1. Estrategia de producto, precio y comunicación	41
4.2. Medición de resultados	41
5. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	43
5.1. Estimación de fondos de arranque	43
5.2. Estimación de demanda e ingresos en el primer año	45
5.3. Estimación de costes fijos y variables	46
5.4. Balance de situación	48
5.5. Estructura de capital	49
5.6. Régimen fiscal	51
5.7. Cuenta de resultados del primer año	52
5.8. Punto de equilibrio	52
5.9. Análisis de rentabilidad	55
5.10. Proyecciones financieras a tres años	56
5.10.1. Escenario pesimista	56
5.10.2. Escenario optimista	58
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
6.1. Principales hallazgos y conclusiones del análisis	61
6.2. Recomendaciones futuras	62
7. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXO	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Horas de sol anuales en ciudades europeas	8
Figura 2: Crecimiento de ingresos en el sector <i>fitness</i> europeo	10
Figura 3: Diseño preliminar de las taquillas y de la aplicación	14
Figura 4: Proceso operativo en la aplicación de <i>FitOut</i>	17
Figura 5: Plan de expansión nacional de <i>FitOut</i>	23
Figura 6: Participación en España de deportes al aire libre	25
Figura 7: Inversión en distintos tipos de <i>startups</i> deportivas	26
Figura 8: Crecimiento del mercado de tecnología <i>wearable</i> deportiva	27
Figura 9: Análisis PESTEL	30
Figura 10: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	32
Figura 11: <i>Business Model Canvas</i>	33
Figura 12: Análisis DAFO	40
Figura 13: Estimación de fondos de tesorería iniciales	43
Figura 14: Estimación de demanda e ingresos en el primer año	45
Figura 15: Estimación de costes del primer año	48
Figura 16: Balance de situación simplificado a comienzo y cierre del primer año	49
Figura 17: Estructura de capital	51
Figura 18: Cuenta de resultados simplificada del primer año	52
Figura 19: Representación del punto de equilibrio	54
Figura 20: Cuenta de resultados simplificada en escenario pesimista	56
Figura 21: Balance de situación simplificado en escenario pesimista	57
Figura 22: Cuenta de resultados simplificada en escenario optimista	59
Figura 23: Balance de situación simplificado en escenario optimista	59

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como principal objetivo desarrollar un plan de negocio para una *startup* en el sector del *fitness* y el deporte al aire libre. A través de este trabajo, se analizará la viabilidad del modelo de negocio, estudiando tanto sus fundamentos estratégicos como su sostenibilidad económica. Para ello, se emplearán diversas herramientas de análisis empresarial, que permitirán evaluar los factores clave que afectan a la implementación y crecimiento del proyecto.

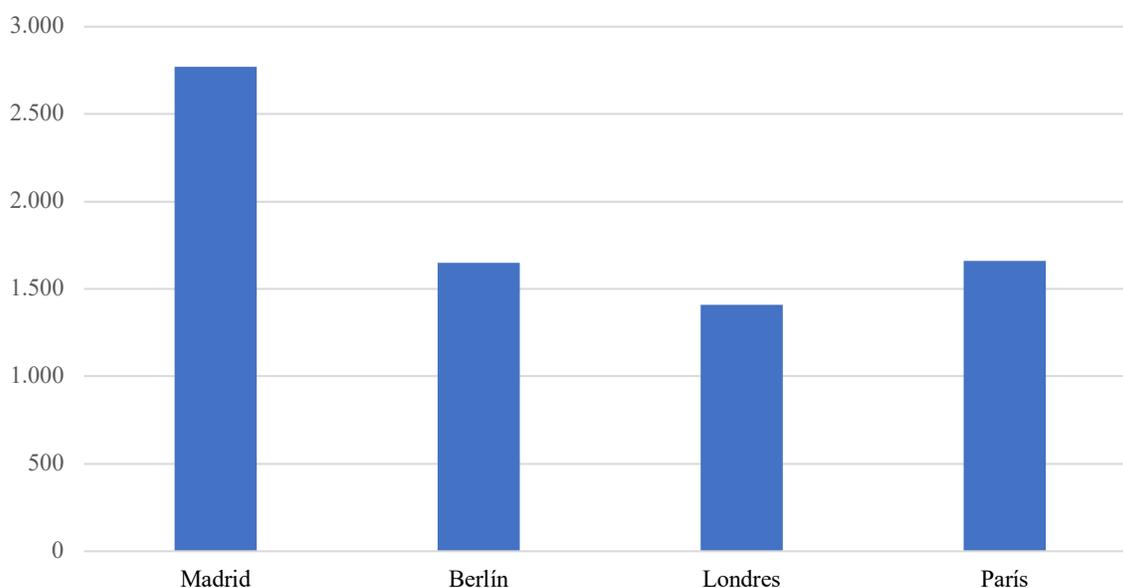
1. Analizar el entorno y la viabilidad del modelo de negocio: Se llevará a cabo un estudio del mercado objetivo, evaluando su tamaño, tendencias y perfil de los potenciales clientes.
2. Definir la estructura del modelo de negocio mediante el *Business Model Canvas*: Se utilizará esta herramienta para detallar los componentes clave del negocio, incluyendo su propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de distribución, fuentes de ingresos, recursos y estructura de costes. Este análisis permitirá visualizar cómo la *startup* genera y captura valor en el mercado.
3. Desarrollar un plan financiero: La sostenibilidad económica es esencial para la puesta en marcha y expansión de la empresa. Se elaborarán estimaciones de inversión inicial, análisis de ingresos y costes, y proyecciones de rentabilidad. Además, se calculará el punto de equilibrio para determinar cuándo la empresa comenzaría a ser rentable.
4. Definir estrategias de expansión: Se analizarán posibles oportunidades de crecimiento a medio y largo plazo, tanto a nivel nacional como internacional. Además, se estudiarán medidas de compromiso ambiental para garantizar que el modelo de negocio sea responsable y alineado con las tendencias del mercado.

Este enfoque permitirá obtener una visión del negocio, abordando tanto sus desafíos como sus oportunidades, y proporcionando una base para su posible implementación en el futuro.

1.2. Justificación de la elección del proyecto

La elección del proyecto *FitOut* se fundamenta en factores climáticos, demográficos, socioeconómicos y tendencias globales que avalan su viabilidad. Madrid, con sus 2.769 horas anuales de sol y más de 25.000 hectáreas de áreas verdes, como el Parque del Retiro y la Casa de Campo, ofrece un entorno ideal para promover el ejercicio al aire libre (Informe OBS Industria del Deporte y el Fitness, 2024; BDO, 2024).

Figura 1: Horas de sol anuales en ciudades europeas



Fuente: Elaboración propia en base al Informe OBS Industria del Deporte y el Fitness (2024).

El creciente interés por el bienestar físico refuerza esta propuesta. Un informe de McKinsey & Company (2024b) indica que el 82% de los consumidores europeos priorizan la actividad física, especialmente entre *millennials* y la Generación Z, quienes valoran opciones flexibles. En España, el mercado del *fitness* generó 2.300 millones de euros en 2022, un 12% más que en 2021 (Deloitte & EuropeActive, 2023), impulsado por la demanda de servicios tecnológicos modernos que faciliten el hacer deporte. No cabe duda de que el mercado *fitness* en España está creciendo exponencialmente, en gran parte gracias a que la

demanda está cada vez más centrada en el bienestar y las experiencias personalizadas (Valgo, 2024).

La pandemia del COVID-19 aceleró la preferencia por actividades al aire libre y modelos de consumo compartido. Deloitte (2023) reporta un aumento del 23% en la práctica deportiva al aire libre y que el 45% de los consumidores prefieren alquilar en lugar de comprar, lo que fortalece la propuesta de *FitOut* como alternativa económica y orientada a fomentar el ejercicio en exteriores.

Este modelo también se alinea con la Agenda 2030 del Ayuntamiento de Madrid para aumentar un 12% las áreas verdes (Ayuntamiento de Madrid, s.f.). Además, *FitOut* promueve un estilo de vida activo, contribuyendo directamente a varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU (Naciones Unidas, 2023a):

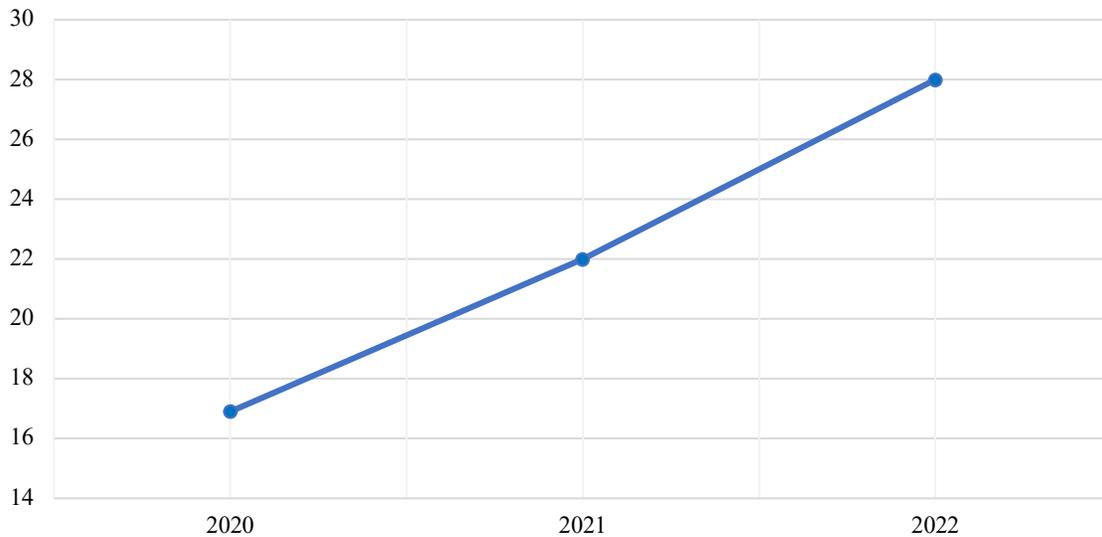
1. ODS 3: Salud y bienestar. *FitOut* fomenta la actividad física al aire libre, lo que contribuye a mejorar la salud de los usuarios y prevenir enfermedades como la obesidad o la diabetes.
2. ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles. *FitOut* impulsa el uso eficiente de los parques y áreas verdes urbanas, promoviendo entornos más saludables.
3. ODS 12: Producción y consumo responsable. Al ofrecer alquiler de material deportivo, *FitOut* contribuye a reducir el consumo excesivo de bienes y fomenta un uso compartido más eficiente de los recursos, creando una economía circular.
4. ODS 13: Acción por el clima. Al promover actividades en exteriores y reducir la dependencia de espacios cerrados con altos consumos de energía (como gimnasios), *FitOut* contribuye a la mitigación del cambio climático.

La digitalización es clave en la propuesta de *FitOut*. La adopción de aplicaciones móviles en el sector *fitness* crece a un 11% anual (McKinsey & Company, 2024b), y la *app* de *FitOut* permite a los usuarios localizar taquillas, verificar disponibilidad y reservar equipos en tiempo real, optimizando la experiencia del usuario y la gestión del negocio.

Finalmente, la resiliencia del sector *fitness* refuerza la viabilidad del proyecto. En 2022, los ingresos en Europa alcanzaron 28.000 millones de euros, un 66% más que en 2020

(Deloitte & EuropeActive, 2023). En España, el 70% de los usuarios de gimnasios prefieren opciones al aire libre con equipamiento de calidad (BDO, 2024), respaldando la propuesta de *FitOut* como una solución que responde a las necesidades actuales del mercado.

Figura 2: Crecimiento de ingresos en el sector *fitness* europeo (miles de millones de €)



Fuente: Elaboración propia en base a Deloitte & EuropeActive (2023).

1.3. Metodología y estructura del trabajo

La metodología utilizada combina enfoques cuantitativos y cualitativos para analizar la viabilidad del modelo de negocio de *FitOut* y su entorno operativo, garantizando una comprensión del mercado y sus factores clave.

El *Business Model Canvas* sirve como marco central para estructurar el modelo de negocio, permitiendo definir la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y los costes operativos. Este enfoque facilita la organización del proyecto y la identificación de oportunidades competitivas.

Para la recopilación de datos, se han usado informes de mercado y estudios académicos de empresas como McKinsey & Company, Deloitte, BDO y el INE, que aportan datos sobre el sector *fitness* y la economía compartida.

El contexto operativo se ha evaluado mediante el análisis PESTEL, que examina factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar al proyecto. Este análisis identifica oportunidades, como el impulso gubernamental a la sostenibilidad urbana, y barreras, como las regulaciones sobre el uso de espacios públicos. Además, se han aplicado las 5 Fuerzas de Porter para evaluar la competitividad del sector, el poder de negociación de clientes y proveedores, la amenaza de productos sustitutivos y la intensidad de la rivalidad en el mercado.

El trabajo se estructura en cinco secciones clave:

1. Introducción y definición de la idea de negocio: Presenta el origen de *FitOut*, sus objetivos y su propuesta de valor, destacando su alineación con las tendencias de digitalización.
2. Análisis del entorno y del mercado: Explora el contexto operativo mediante el análisis PESTEL y las tendencias del mercado, como la economía compartida y el aumento de actividades al aire libre post-COVID. También se detalla el perfil del público objetivo.
3. Desarrollo del modelo de negocio: Desglosa el *Business Model Canvas* y presenta un análisis DAFO para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, evaluando la competitividad y viabilidad del proyecto.
4. Plan financiero: Incluye las previsiones económicas, la inversión inicial y los ingresos proyectados, para medir el riesgo financiero.
5. Conclusiones y recomendaciones: Resume los hallazgos clave y ofrece recomendaciones estratégicas para la implementación y futura expansión de *FitOut*, considerando posibles desafíos.

Esta estructura, respaldada por datos actualizados y análisis estratégicos, permite evaluar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto, proporcionando una base para su desarrollo y crecimiento a largo plazo.

2. IDEA DE NEGOCIO Y DEFINICIÓN DE MERCADO

2.1. Descripción de *FitOut* y el servicio prestado

2.1.1. Propuesta de valor: servicio de alquiler de material deportivo

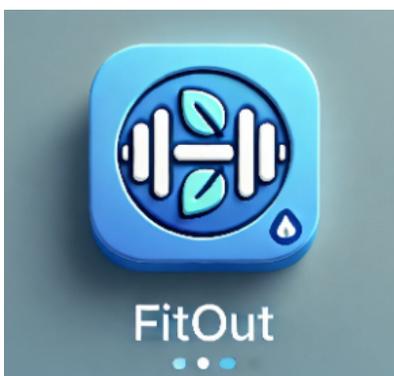
FitOut ofrece una solución versátil de alquiler de material deportivo para hacer deporte al aire libre, sin necesidad de adquirir o transportar el equipo. El sistema se basa en taquillas inteligentes ubicadas en parques, zonas recreativas y áreas urbanas clave.

El proceso comienza a través de la aplicación móvil de *FitOut*, que permite localizar la estación más cercana, consultar la disponibilidad de equipo deportivo en tiempo real y realizar la reserva. Los usuarios pueden alquilar material como esterillas, pesas, cuerdas para saltar, *kettlebells* y aros por minutos, horas o sesiones completas, adaptándose a sus rutinas y tiempo libre.

El alquiler es sencillo: una vez seleccionado el equipo, el usuario recibe un código único para acceder a la taquilla. Al finalizar el entrenamiento, el material se devuelve en la misma taquilla, completando el ciclo de alquiler. Para garantizar el buen estado del equipo, *FitOut* implementa un sistema de validación fotográfica, que requiere hacer una fotografía al material antes y después del uso, fomentando la responsabilidad y evitando malentendidos.

El pago se realiza de forma segura a través de la aplicación, con tarifas flexibles según la duración y el tipo de material. Los usuarios pueden acumular puntos de fidelidad canjeables por descuentos en futuras reservas, promoviendo la accesibilidad económica del servicio. Finalmente, la aplicación cuenta con un sistema de atención al cliente en tiempo real, asegurando una experiencia fluida y sin complicaciones.

Figura 3: Diseño preliminar de las taquillas y de la aplicación



Fuente: Elaboración propia.

2.1.2. Misión, visión y valores de la empresa

La misión de *FitOut* es ofrecer una experiencia accesible y flexible para la actividad física al aire libre, facilitando el alquiler rápido y seguro de material deportivo en entornos urbanos. Su objetivo es promover un estilo de vida activo mediante la integración de tecnología y compromiso con el entorno, eliminando barreras de acceso al deporte en espacios públicos.

La visión de *FitOut* es convertirse en la plataforma líder en soluciones deportivas compartidas en entornos urbanos, transformando la forma en que las personas hacen ejercicio en la ciudad. A largo plazo, la empresa aspira a expandirse a otras ciudades y consolidarse como un referente en el sector.

Los valores fundamentales de *FitOut* son:

1. Accesibilidad: Facilitar el deporte sin barreras económicas ni logísticas.
2. Sostenibilidad: Promover el consumo responsable mediante el uso compartido de recursos.
3. Innovación: Aplicar tecnología avanzada para mejorar la experiencia del usuario.
4. Calidad y seguridad: Garantizar que el material esté siempre en perfecto estado.
5. Bienestar comunitario: Fomentar una comunidad activa y saludable a través del deporte.

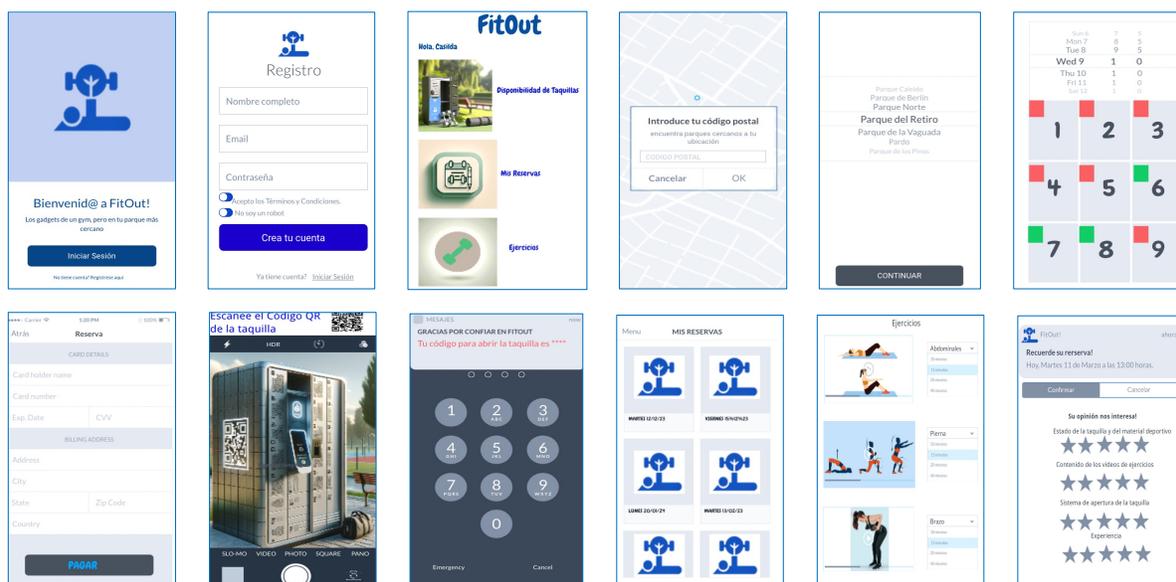
2.1.3. Proceso operativo y experiencia de usuario

El proceso operativo de *FitOut* está diseñado para ofrecer una experiencia fluida, segura y tecnológicamente optimizada, permitiendo a los usuarios integrar el deporte en su rutina diaria sin complicaciones. Desde la reserva del material hasta su devolución, cada etapa ha sido cuidadosamente estructurada para garantizar eficiencia y comodidad.

1. Registro y configuración del perfil: El primer paso para utilizar *FitOut* es el registro en la aplicación. El usuario crea una cuenta proporcionando sus datos personales y elige sus preferencias, como tipos de material favorito y método de pago. Desde la página principal de la aplicación, podrá acceder a la disponibilidad de las taquillas, sus reservas activas y una biblioteca de videos diseñados para guiarle en su entrenamiento.
2. Localización y reserva del equipo: A través de un mapa interactivo, el usuario puede localizar rápidamente las estaciones disponibles ingresando el código postal de su ubicación. La aplicación mostrará los parques cercanos con estaciones *FitOut*, junto con el número de taquillas disponibles (en verde) y ocupadas (en rojo). Una vez seleccionado el parque, deberá elegir la franja horaria en la que desea hacer la reserva y, posteriormente, seleccionar una taquilla.
3. Pago y generación de código de acceso: Tras confirmar su selección, el usuario procede al pago dentro de la aplicación. Una vez realizado, se generará un código QR junto con un PIN de acceso, que le permitirá abrir la taquilla en la hora reservada.

4. Recogida del material y verificación del estado: Al llegar a la estación *FitOut* dentro de su franja horaria, el usuario escanea el código QR o introduce el PIN en la pantalla de la taquilla para desbloquearla. Antes de retirar el material, debe tomar una foto del interior de la taquilla, registrando su estado inicial. Este sistema fomenta la responsabilidad compartida, asegurando que el equipo se mantenga en buenas condiciones para los siguientes usuarios.
5. Uso del material y videos de entrenamientos: Una vez iniciada la sesión de entrenamiento, el usuario tiene acceso a una biblioteca de videos diseñados por entrenadores profesionales. Estos videos incluyen rutinas adaptadas a distintos niveles de habilidad y objetivos, como tonificación, pérdida de peso, fuerza y flexibilidad, brindando una experiencia personalizada y enriquecedora.
6. Devolución del material y reporte de incidencias: Al finalizar la sesión, el usuario devuelve el material en la taquilla correspondiente y debe tomar una foto final, asegurándose de que todo queda bien colocado en sus posiciones asignadas. Este paso es esencial para mantener el orden y la calidad del servicio. En caso de encontrar algún problema con el material o la taquilla (por ejemplo, equipo en mal estado), el usuario puede reportar la incidencia al instante mediante la aplicación, subiendo una foto y describiendo brevemente la situación. Esto permite al equipo de *FitOut* actuar de manera rápida y eficiente en la gestión del problema.
7. Pago final y atención al cliente: El pago se procesa automáticamente en función del tiempo de uso y tipo de equipo alquilado. Además, para garantizar una experiencia sin complicaciones, la aplicación dispone de soporte inmediato para resolver cualquier duda o incidencia en tiempo real, asegurando que los usuarios siempre cuenten con asistencia rápida y eficaz.

Figura 4: Proceso operativo en la aplicación de *FitOut*



Fuente: Elaboración propia.

2.1.4. Infraestructura y composición de las taquillas inteligentes

La infraestructura de *FitOut* se basa en la instalación de 50 estaciones de taquillas inteligentes en la Comunidad de Madrid, con una inversión total de 500.000 €. Cada estación tiene un coste estimado de 10.000 €, cubriendo la estructura física, los sistemas de seguridad, la tecnología de acceso y una fuente de alimentación autónoma mediante paneles solares.

El coste de cada estación se distribuye entre distintos componentes esenciales. La estructura de las 10 taquillas, fabricada en acero galvanizado para soportar el uso en exteriores, representa 5.500 € por estación, lo que equivale a 550 € por taquilla. Para garantizar la seguridad y accesibilidad, cada estación cuenta con un sistema de acceso digital, basado en códigos QR y PINs, junto con sensores de apertura y cierre, con un coste de 1.200 € por estación (120 € por taquilla). Además, para operar de manera autónoma y sostenible, cada unidad incorpora paneles solares y una batería, con un coste de 1.500 € por estación. El sistema también requiere software y conectividad para la integración con la aplicación y su mantenimiento, lo que supone 800 € por estación. Finalmente, los costes asociados

a instalación y transporte, que incluyen el anclaje en el suelo y los permisos administrativos, ascienden a 1.000 € por estación.

Cada estación también estará equipada con material deportivo, con un presupuesto de 1.000 € por estación, es decir, 100 € por taquilla. Este material incluye un conjunto variado de equipos para el entrenamiento, como *kettlebells* de distintos pesos (8 kg, 12 kg y 16 kg) por 250 €, pesas ajustables por 250 €, esterillas de entrenamiento por 150 €, cuerdas de saltar por 100 €, bandas elásticas por 50 €, y un margen de 200 € para reposiciones iniciales.

2.1.5. Permisos administrativos en la Comunidad de Madrid

Para la instalación de las taquillas de *FitOut* en espacios públicos, es necesario obtener una serie de autorizaciones, ya que su colocación implica un uso privativo del dominio público local. De acuerdo con la Ordenanza Fiscal Reguladora de la Tasa por Utilización Privativa o Aprovechamiento Especial del Dominio Público Local (Ordenanza 10/2024, de 23 de diciembre), cualquier estructura que ocupe espacio público con fines comerciales requiere una licencia específica y el pago de la tasa correspondiente (Ayuntamiento de Madrid, 2024). En el caso de *FitOut*, la regulación aplicable se encuentra en el epígrafe F, artículo 15, que regula la ocupación de la vía pública, parques y espacios municipales con actividades comerciales, industriales o recreativas.

Dado que cada estación de taquillas ocupará un espacio estimado de entre 4 y 6 metros cuadrados, será necesario presentar una solicitud formal al Ayuntamiento de Madrid, dirigida al Área de Gobierno de Medio Ambiente o a la Junta Municipal del Distrito donde se instale cada estación. Junto a la solicitud, se deberá incluir una memoria técnica detallada, especificando la ubicación exacta, las dimensiones de las estaciones, las medidas de seguridad y accesibilidad, así como los planos técnicos del proyecto.

Una vez presentada la solicitud, el Ayuntamiento evaluará la viabilidad del proyecto, analizando su compatibilidad con el uso público del espacio y su impacto en el entorno urbano. Este proceso suele tardar entre uno y tres meses, dependiendo del número de solicitudes y del criterio de la administración.

Cuando la licencia sea concedida, *FitOut* deberá abonar la tasa municipal correspondiente a la ocupación del dominio público, calculada según la superficie ocupada. Según la ordenanza vigente, el importe asciende a 9,07 € por metro cuadrado ocupado. Así, para una estación que ocupe 6 m², la tasa anual sería de 54,42 € por estación.

Además del pago de la tasa, *FitOut* deberá cumplir con todas las condiciones de la licencia. Entre estas, se incluyen el mantenimiento adecuado de las taquillas, la implementación de medidas de seguridad, y la garantía de que la infraestructura no obstaculice el tránsito peatonal ni afecte de manera negativa al entorno urbano. El incumplimiento de estas condiciones podría derivar en sanciones, que van desde multas hasta la revocación de la licencia y la retirada obligatoria de las estaciones.

2.2. Estrategia de negocio

2.2.1. Plan estratégico de *FitOut*

El plan estratégico de *FitOut* busca consolidarse como líder en el alquiler de material deportivo urbano, enfocado en la facilidad, accesibilidad y una perspectiva eco-consciente. Este plan se basa en cinco ejes clave para su crecimiento y diferenciación en un mercado competitivo:

1. Innovación continua en el modelo de servicio: La propuesta de valor de *FitOut* se basa en el acceso rápido y sencillo al material deportivo en entornos urbanos. Para mantener su competitividad, seguirá apostando por la revolución tecnológica. La plataforma digital no solo gestionará el alquiler, sino que también permitirá la personalización del servicio mediante el análisis de datos de uso. Se integrarán funcionalidades comunitarias, como compartir logros y conectar usuarios, mientras que la geolocalización avanzada y el análisis predictivo optimizarán la gestión del stock y la disponibilidad del material.
2. Escalabilidad y expansión geográfica estratégica: La expansión de *FitOut* comenzará en áreas concretas de la Comunidad de Madrid, como parques y zonas urbanas con alta afluencia de profesionales, lo que permitirá validar el modelo y ajustar el servicio según las necesidades locales. Tras consolidarse en Madrid, la empresa podrá

expandirse a otras ciudades españolas y, a largo plazo, a mercados internacionales como Barcelona, París, Londres o Ámsterdam, priorizando aquellas ciudades con una fuerte cultura de deporte al aire libre. Esta expansión podrá ser respaldada por alianzas estratégicas o inversores de capital riesgo.

3. Compromiso con la sostenibilidad y responsabilidad social: *FitOut* promueve la sostenibilidad mediante el uso compartido de material y la validación del estado de los equipos antes y después de su uso, fomentando la responsabilidad de los usuarios. Implementará políticas de reciclaje y materiales biodegradables en sus estaciones, alineándose con las preferencias de consumidores conscientes. Comunicar estos esfuerzos a través de la *app* y otros canales será clave para conectar con este perfil de usuario.
4. Alianzas estratégicas y construcción de un ecosistema colaborativo: El crecimiento de *FitOut* se potenciará mediante alianzas con municipios, instituciones deportivas y empresas tecnológicas, facilitando la instalación y el mantenimiento de las taquillas. Además, colaborará con marcas deportivas y del sector *wellness* para ofrecer promociones y beneficios adicionales, creando un ecosistema que fortalezca la marca y amplíe su alcance.
5. Personalización de la experiencia del usuario y segmentación avanzada: *FitOut* se enfocará en conocer las preferencias de su público objetivo mediante el análisis de datos de uso. Esto permitirá segmentar usuarios, ofrecer recomendaciones personalizadas y diseñar programas de fidelización. La *app* también se adaptará a las preferencias individuales para mejorar la experiencia del usuario.

En resumen, el plan estratégico de *FitOut* se basa en una iniciativa tecnológica, la expansión estratégica y el compromiso medioambiental. Al integrar estos pilares, la empresa no solo ofrece un servicio diferenciado, sino que también se posiciona como un referente en un área concreta del sector deportivo. Su correcta implementación permitirá a *FitOut* consolidarse localmente y expandirse a nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales.

2.2.2. Ventaja competitiva y diferenciación

La ventaja competitiva de *FitOut* radica en su modelo de negocio adaptado a las necesidades de los usuarios urbanos. Su propuesta disruptiva se diferencia claramente de las opciones tradicionales de alquiler de material deportivo y gimnasios. *FitOut* pretende mantener su ventaja competitiva y diferenciarse de sus competidores mediante varias iniciativas.

La primera es mantener siempre un modelo de servicio versátil y accesible. El alquiler por minutos u horas permite a los usuarios pagar solo por lo que usan, evitando el coste de hacerse miembro o la compra de material. *FitOut* se adapta a las rutinas de profesionales urbanos, ofreciendo acceso instantáneo a equipos en parques y zonas recreativas, en cualquier momento del día.

Esto va ligado a otro de los detalles que diferencia a la empresa; la accesibilidad a material de calidad sin compromiso a largo plazo. *FitOut* elimina barreras para hacer deporte, al ofrecer material deportivo de alta calidad sin necesidad de comprarlo, eliminando los factores coste y el almacenamiento. Este enfoque promueve el ejercicio al aire libre, alineado con la tendencia de bienestar y la preferencia por entornos naturales frente a gimnasios cerrados.

Además, un punto fuerte y muy relevante para *FitOut*, es la tecnología como herramienta para asegurar que la experiencia del usuario al utilizar el servicio es impecable. La *app* de *FitOut* permite reservar equipos, consultar disponibilidad en tiempo real y recibir recomendaciones personalizadas según la ubicación y el historial de uso. La recopilación de datos facilita sugerencias de rutinas y optimiza la oferta de material. Además, la integración de funciones sociales, como compartir logros y fotos, fomenta una comunidad activa y fideliza a los usuarios.

FitOut promueve también un modelo sostenible y responsable. Al fomentar una economía circular mediante el alquiler de material reutilizable, reduce la huella ecológica y además se traduce en un consumo responsable. La validación fotográfica antes y después del

uso garantiza el buen estado del equipo, prolongando su vida útil y alineándose con la creciente conciencia ambiental de los consumidores.

Otro factor muy relevante es el hecho de que el servicio de *FitOut* elimina obstáculos tradicionales como el alto coste de los gimnasios, la falta de tiempo y la necesidad de transporte de equipos. Al ofrecer material en entornos urbanos como parques, permite a más personas practicar deporte al aire libre, disfrutando de la conexión con la naturaleza y la flexibilidad horaria.

Por último, la empresa está muy enfocada en que haya un buen servicio de atención al cliente. La *app* ofrece soporte en tiempo real para resolver cualquier incidencia de forma rápida y eficiente. Este enfoque centrado en el cliente no solo garantiza una experiencia sin complicaciones, sino que también permite recopilar feedback y mejorar continuamente el servicio.

2.2.3. Posibilidades de expansión y crecimiento a largo plazo

FitOut tiene un gran potencial de expansión como líder en el alquiler de material deportivo, basando su crecimiento en estrategias adaptadas a las tendencias y necesidades del mercado. El primer paso es fortalecer su presencia en la Comunidad de Madrid, ampliando su red de estaciones en ubicaciones estratégicas como estaciones de transporte, centros universitarios, espacios corporativos y zonas recreativas de alta afluencia. Esta expansión local puede potenciarse mediante acuerdos con ayuntamientos para instalar estaciones en áreas públicas prioritarias, como parques remodelados o zonas peatonales, aumentando la visibilidad de la marca y reforzando su alineación con el desarrollo urbano respetuoso con el medio ambiente.

Una vez consolidada en Madrid, *FitOut* podría replicar su modelo en otras ciudades españolas como Barcelona, Valencia y Sevilla, donde la alta población urbana, los espacios al aire libre y el estilo de vida activo favorecen la adopción de su servicio.

Figura 5: Plan de expansión nacional de *FitOut*



Fuente: Elaboración propia.

A nivel internacional, ciudades europeas como París, Ámsterdam, Berlín y Estocolmo, donde el deporte al aire libre y la sostenibilidad forman parte de la cultura urbana, representan mercados clave. La Unión Europea ha promovido el desarrollo de infraestructuras para la actividad física en espacios públicos, fomentando la movilidad eco-consciente y el acceso al deporte en entornos urbanos (OBS Business School, 2024). Además, el sector del deporte y el *fitness* representa entre el 1,5% y el 2% del PIB europeo, consolidándose como una industria con alto impacto económico y social (OBS Business School, 2024). Adaptar la oferta a cada región, como integrar bicicletas de entrenamiento en países con alta cultura ciclista, fortalecería la conexión de la marca con los usuarios locales.

Además de la expansión geográfica, *FitOut* puede diversificar sus servicios para ofrecer una experiencia más completa. La incorporación de clases guiadas al aire libre, programables y reservables a través de la aplicación, brindaría un valor añadido a los usuarios, mientras que la integración de tecnología de monitoreo personal mediante dispositivos *wearables* permitiría a los usuarios rastrear su rendimiento físico y su progreso, reforzando la fidelización y consolidando la imagen de la marca.

Otro enfoque que sería interesante explorar en el largo plazo sería la creación de usuarios premium que ofrezcan beneficios exclusivos, como descuentos en el alquiler, acceso prioritario a equipos y participación en eventos organizados por la marca. Este modelo no solo generaría ingresos recurrentes, sino que también fortalecería la lealtad del cliente. Además, la sostenibilidad seguirá siendo un pilar clave en la estrategia de expansión. *FitOut* podría implementar estaciones alimentadas por energía solar y fabricadas con materiales reciclables, reforzando su compromiso ambiental.

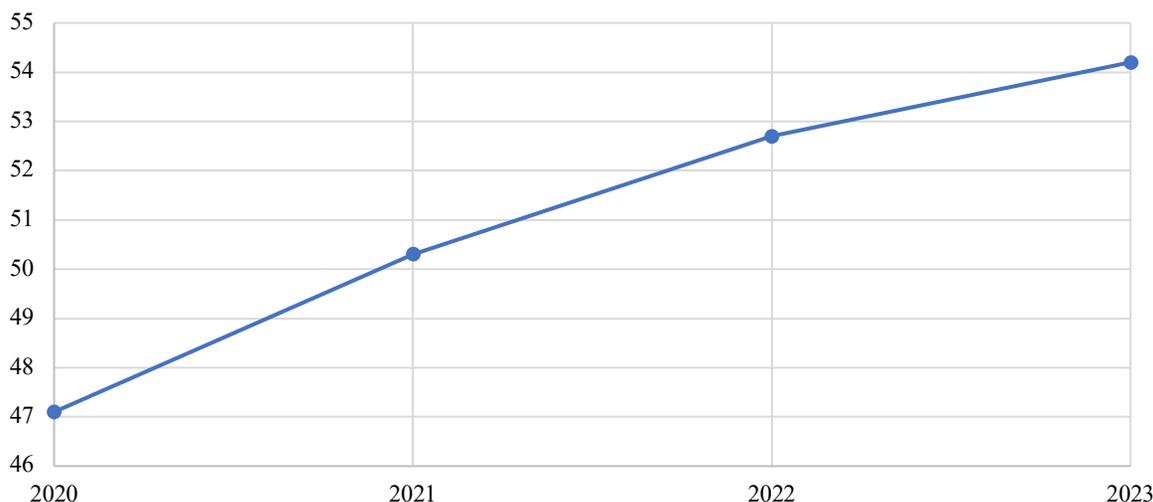
En definitiva, las posibilidades de crecimiento de *FitOut* son amplias. Desde la consolidación en el mercado local hasta la expansión internacional y la diversificación de servicios, *FitOut* está bien posicionada para convertirse en un referente global en el sector deportivo urbano. La clave de su éxito a largo plazo radicará en su capacidad para ofrecer un servicio adaptable, disruptivo y respetuoso con el entorno, alineándose con las tendencias del mercado y las expectativas de un consumidor cada vez más informado y exigente.

2.3. Contexto y análisis de tendencias en la industria del deporte al aire libre

La industria del deporte al aire libre está transformándose por factores macroeconómicos, socioculturales y tecnológicos, junto con una creciente conciencia ambiental. Este contexto favorece modelos innovadores como *FitOut*, que democratiza el acceso al material deportivo en espacios públicos mediante el uso de la tecnología.

Los consumidores prefieren actividades deportivas accesibles, dinámicas y sociales. Según McKinsey & Company (2024b), el 60% prioriza deportes que no exijan compromisos de tiempo y fomenten la interacción social, una tendencia acentuada en entornos urbanos, donde el 75% de la población mundial vivirá en 2050 (Naciones Unidas, 2023b). La pandemia de COVID-19 también impulsó este cambio: un 30% de los consumidores incorporó por primera vez actividades al aire libre como paseos y yoga entre 2020 y 2023 (Statista, 2023), destacando el potencial de servicios como *FitOut*.

Figura 6: Participación en España de deportes al aire libre (%)

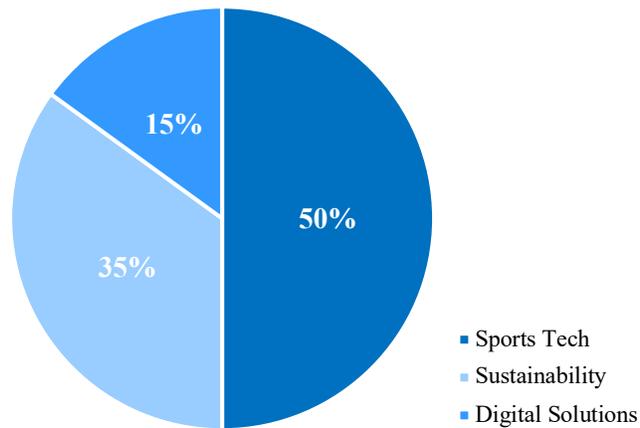


Fuente: Elaboración propia en base al Gobierno de España (2023).

La digitalización impulsa esta industria. El 70% de las organizaciones deportivas invierten en plataformas digitales para personalizar servicios y mejorar la experiencia del usuario (Deloitte, 2024). *FitOut* puede beneficiarse integrando una aplicación móvil intuitiva que facilite el alquiler de material y ofrezca recomendaciones personalizadas. Además, el mercado de dispositivos portátiles deportivos crece un 15% anual, con un valor proyectado de 187.200 millones de dólares para 2030 (Grand View Research, 2023), abriendo oportunidades para integrar funcionalidades como el seguimiento del rendimiento físico, mejorando aún más la experiencia del usuario.

La sostenibilidad también es clave: el 68% de los consumidores están dispuestos a pagar más por servicios ambientalmente responsables (NielsenIQ, 2023). *FitOut* se alinea con esta tendencia al fomentar el uso compartido de equipamiento, reduciendo la necesidad de comprar material nuevo y minimizando la huella de carbono. Este enfoque responde no solo a las demandas del consumidor, sino también a políticas como las de la Unión Europea, que ha destinado 1.500 millones de euros a proyectos de deporte sostenible en áreas urbanas (European Commission, 2023). Asimismo, Deloitte (2023) indica que el 55% de las inversiones en *startups* deportivas en 2023 se enfocaron en iniciativas que combinan tecnología y sostenibilidad, reforzando la posición de *FitOut* en el mercado.

Figura 7: Inversión en distintos tipos de *startups* deportivas (2023-2024)

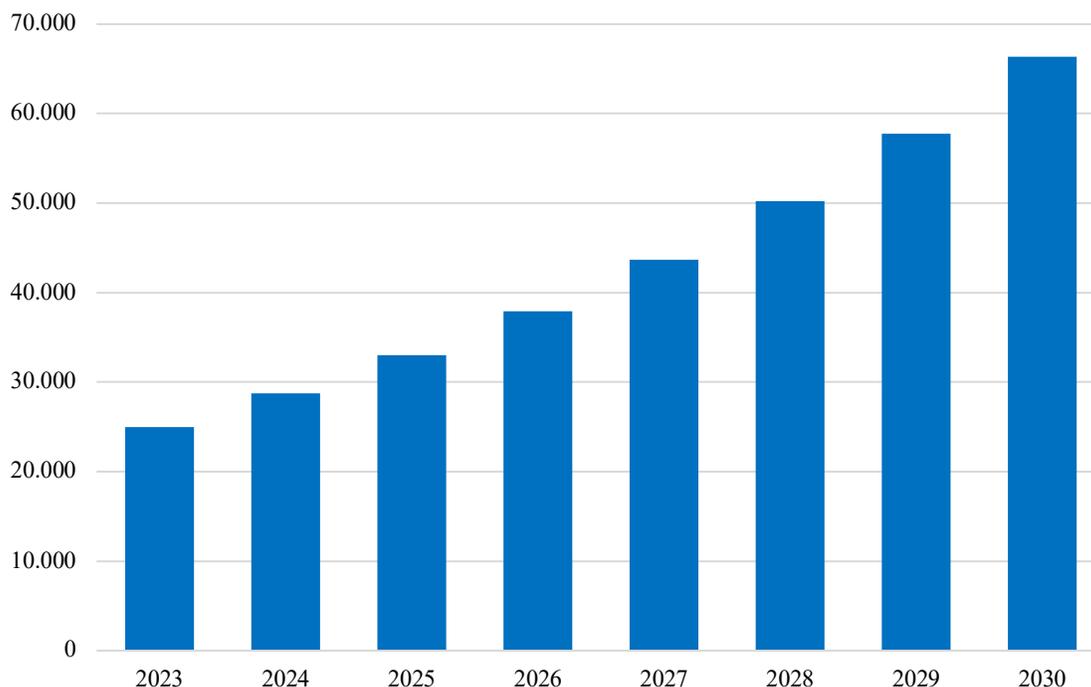


Fuente: Elaboración propia en base a Fundación Innovación Bankinter (2023).

El mercado global de artículos deportivos alcanzó un valor de 395.600 millones de dólares en 2023 y crecerá un 5,8% anual hasta 2030, impulsado por la creciente participación deportiva y el interés en la salud (Fortune Business Insights, 2023). En el ámbito del deporte al aire libre, las infraestructuras urbanas recreativas están en auge: el 40% de las principales ciudades ha lanzado proyectos para mejorar el acceso a espacios abiertos en los últimos 3 años (ARUP, 2023), consolidando a parques y áreas públicas como centros clave para la actividad física y el bienestar.

A pesar de los desafíos económicos recientes, la industria deportiva ha demostrado resiliencia. En 2023, los ingresos por artículos deportivos crecieron un 6% (McKinsey & Company, 2024b), reflejando la recuperación del consumo y el interés por el deporte como motor de bienestar personal. *FitOut* se posiciona perfectamente para capitalizar estas tendencias.

Figura 8: Crecimiento del mercado de tecnología *wearable* deportiva (millones de €)



Fuente: Elaboración propia en base a Grand View Research (2023).

En conclusión, la digitalización, el compromiso con el entorno y los cambios en las preferencias del consumidor impulsan la industria del deporte al aire libre, dando a *FitOut* una oportunidad única para destacar como un servicio diferente y moderno en un mercado en constante expansión.

2.4. Descripción del mercado objetivo

2.4.1. Análisis del perfil del cliente *target*

El mercado objetivo de *FitOut* está compuesto por personas de entre 20 y 50 años que residen o trabajan en ciudades muy pobladas. Este grupo prefiere actividades deportivas adaptadas a estilos de vida dinámicos. Según McKinsey & Company (2024a), más del 60% de los consumidores urbanos priorizan deportes sin compromisos a largo plazo ni instalaciones fijas.

En términos de comportamiento, estos clientes valoran la autonomía en sus actividades deportivas. El informe de la Fundación Innovación Bankinter (2023) señala que el 81% de los consumidores de artículos deportivos prefieren deportes individuales o recreativos en espacios abiertos, como parques, especialmente durante pausas laborales. Este perfil encaja perfectamente con *FitOut*, que acerca la práctica deportiva a la ciudadanía sin compromisos prolongados. La conveniencia y la innovación también son prioridades. *FitOut* satisface esta expectativa con su aplicación móvil.

Otro aspecto relevante es la preferencia por actividades que combinen ejercicio y bienestar mental. Según Statista (2023), un 30% de las personas que comenzaron a practicar deportes al aire libre en los últimos 3 años lo hicieron para reducir el estrés y mejorar su salud mental. *FitOut*, al facilitar el acceso a equipos para actividades recreativas, apoya este estilo de vida equilibrado.

En conclusión, el cliente objetivo de *FitOut* es activo, urbano y vive conectado digitalmente, valorando la flexibilidad, la conveniencia y el impacto ambiental positivo de sus elecciones. *FitOut* cubre estas necesidades, ofreciendo una solución eficiente para quienes buscan un estilo de vida saludable y responsable.

2.4.2. Segmentación y tamaño del mercado

El mercado objetivo de *FitOut* valora opciones deportivas accesibles y versátiles, integrando el ejercicio en su rutina diaria, preferentemente al aire libre. Este segmento incluye a quienes residen o trabajan en la Comunidad de Madrid, donde viven aproximadamente 7 millones de personas, de las cuales se encuentran en el rango de edad mencionado anteriormente aproximadamente un 45%, es decir, casi 3 millones de personas (BDO, 2024; Veiga Ó. L., Valcarce-Torrente, M., & Romero-Caballero, A., 2023).

En términos de tamaño, el sector del *fitness* en España está en expansión, con un crecimiento anual proyectado del 6-7% hasta 2027, impulsado por la demanda de actividades sostenibles y fáciles, junto con las inversiones en infraestructuras urbanas (BDO, 2024; McKinsey & Company, 2024b). A nivel global, la industria de artículos deportivos muestra una tasa compuesta de crecimiento (*Compounded Annual Growth Rate, CAGR*) del 7%,

consolidándose como un mercado en auge (McKinsey & Company, 2024a). Con un mercado amplio y en expansión, *FitOut* tiene el potencial de posicionarse como líder en el sector del *fitness* al aire libre.

Con el objetivo de estimar la demanda potencial del servicio ofrecido por *FitOut*, se diseñó y distribuyó una encuesta online (véase Anexo 1), en la que participaron un total de 400 personas residentes o trabajadoras en la Comunidad de Madrid. La encuesta fue difundida a través de *WhatsApp* e *Instagram* a personas con interés en el deporte y un estilo de vida saludable, y contactos en entornos laborales, de modo que el perfil de los participantes fuera representativo del público objetivo. Los datos obtenidos se han utilizado como base para realizar una proyección de la demanda, en combinación con estadísticas demográficas y laborales oficiales.

Los resultados de la encuesta revelan que un 68% de los encuestados practica deporte al aire libre al menos 3 veces al mes, siendo los parques y zonas verdes su lugar preferido para hacerlo. Asimismo, un 52% expresó interés en un servicio que permitiese alquilar material deportivo de forma rápida y flexible a través de taquillas inteligentes ubicadas en espacios públicos. En cuanto a la disposición a pagar, un 43% afirmó que aceptaría un precio de entre 2 € y 3 € por uso, siendo 2,5 € una cifra razonable para la mayoría.

Para proyectar el tamaño del mercado objetivo, se ha tenido en cuenta el número de personas ocupadas en el centro de Madrid, especialmente en los distritos de Centro, Salamanca, Chamberí, Retiro, Arganzuela y Chamartín. Según datos del INE y del Ayuntamiento de Madrid, el número de personas ocupadas en estos distritos supera las 600.000 (Ayuntamiento de Madrid, 2023). Su concentración geográfica y su proximidad a zonas verdes clave como El Retiro, Madrid Río o Parque del Oeste las convierte en una base de usuarios altamente compatible con la propuesta de *FitOut*. Estimando una captación inicial conservadora del 0,8% de este segmento laboral, se proyecta alcanzar los 5.000 usuarios activos mensuales durante el primer año de funcionamiento de la aplicación.

A partir del número estimado de usuarios y su frecuencia media de uso (3 veces al mes), se ha calculado un total de aproximadamente 153.000 usos anuales del servicio.

Aplicando un precio medio de 2,5€ por uso, los ingresos brutos estimados en el primer ejercicio alcanzarían los 382.500 €. Esta previsión se refleja de forma mensual en el apartado financiero (véase apartado 5.2).

2.4.3. Análisis del entorno

Para evaluar el entorno externo de *FitOut*, se empleará el modelo PESTEL, el cual permite analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en su desarrollo y competitividad en el mercado. Esta herramienta facilita la identificación de oportunidades y amenazas estratégicas, proporcionando información clave para la toma de decisiones y el diseño de estrategias más efectivas. Comprender estos factores externos es fundamental para anticipar cambios en el entorno y adaptar la organización a nuevas condiciones del mercado, lo que mejora su capacidad de respuesta y sostenibilidad a largo plazo (Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R., 2017).

Figura 9: Análisis PESTEL

POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL
Regulaciones locales y urbanísticas: requisitos de permisos para instalar taquillas inteligentes en espacios públicos. Posibilidad de incentivos gubernamentales en iniciativas saludables. Estabilidad política general favorable, aunque con desafíos en algunas regiones específicas para expansiones futuras.	Impacto de la inflación en costes operativos y de materiales. Recuperación económica tras la pandemia que estimula inversiones en bienestar. Segmento de mercado enfocado en consumidores con ingresos medios y altos en zonas urbanas clave como Madrid.	Crecimiento de la cultura del fitness al aire libre, impulsado por la pandemia. Demografía objetivo: jóvenes profesionales con horarios flexibles en Madrid centro. Tendencia creciente hacia la personalización y conveniencia en el consumo.
TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
Adopción masiva de dispositivos fitness y wearables por parte de los usuarios. Necesidad de desarrollar una aplicación intuitiva que integre reservas, pagos y monitoreo. Importancia crítica de garantizar la protección de datos y la seguridad digital.	Tendencias globales hacia la sostenibilidad: usuarios valoran modelos ecológicos. Requerimientos de diseño para minimizar huella de carbono en fabricación y logística. Uso de materiales reciclables o sostenibles para equipos y taquillas.	Cumplimiento de normativas para operar en espacios públicos y uso del equipo. Implementación de seguros para usuarios y claridad en términos y condiciones. Desarrollo de protocolos para la seguridad y mantenimiento del material alquilado.

Fuente: Elaboración propia en base a Johnson, Scholes y Whittington (2017).

2.4.4. Análisis de la competencia directa e indirecta

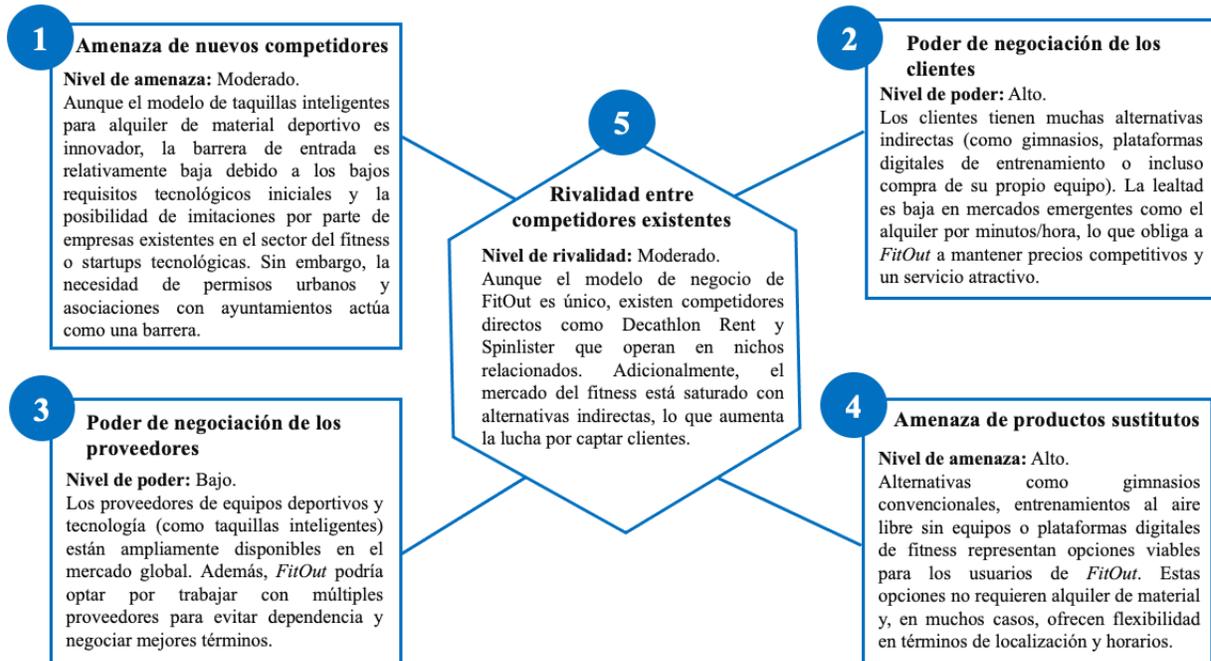
FitOut enfrenta competencia directa e indirecta en el mercado del alquiler de material deportivo, cada una con desafíos y oportunidades específicas.

La competencia directa incluye empresas con modelos operativos similares, centrados en la accesibilidad y la flexibilidad. Un ejemplo es *Decathlon Rent*, que permite alquilar material deportivo, incluyendo equipamiento de *fitness*. Aunque su enfoque principal son las tiendas físicas, está evolucionando hacia un modelo más digital, lo que lo convierte en un competidor relevante (Decathlon, s.f.). Otro competidor directo es *Spinlister*, una plataforma internacional de economía colaborativa para el alquiler de bicicletas y otros equipos deportivos. Aunque su presencia en España es limitada, su enfoque tecnológico y accesible se asemeja al de *FitOut* (Spinlister, s.f.).

La competencia indirecta incluye gimnasios tradicionales y plataformas digitales de *fitness*. Aplicaciones como *Freeletics* y *Nike Training Club* ofrecen entrenamientos sin necesidad de equipamiento, atrayendo a clientes que valoran la versatilidad (Freeletics, Nike Training Club, s.f.). Asimismo, *Basic-Fit*, una cadena de gimnasios baratos presente en España, ofrece acceso a instalaciones bien equipadas, captando a usuarios que podrían optar por *FitOut* si estuviera orientado a espacios *indoor* (Basic-Fit, s.f.).

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter es clave para que *FitOut* analice su entorno competitivo y defina estrategias de diferenciación. Permite evaluar la rivalidad con empresas de *fitness* y alquiler de equipos, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la competencia de alternativas deportivas al aire libre. Aplicar este enfoque ayuda a *FitOut* a identificar oportunidades y fortalecer su ventaja competitiva (Porter, M. E., 2008).

Figura 10: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia en base a Porter (2008).

3. MODELO DE NEGOCIO

3.1. Business Model Canvas

El *Business Model Canvas* es una herramienta esencial para estructurar el modelo de negocio de *FitOut*, permitiendo visualizar cómo la empresa crea, entrega y captura valor a través de nueve bloques clave: propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, relación con el cliente, flujos de ingresos, recursos, actividades y socios clave, así como estructura de costes. Este enfoque facilita la alineación entre la oferta de *FitOut* y las necesidades del mercado, destacando la tecnología, el compromiso medioambiental y flexibilidad como factores diferenciadores (Osterwalder A., & Pigneur, Y., 2010).

A continuación, se presenta una tabla con las ideas clave del *Business Model Canvas* aplicadas a *FitOut*, que se desarrollarán en las siguientes secciones.

Figura 11: Business Model Canvas

<p>Key Partners </p> <p>Municipios, proveedores de equipos, marcas deportivas, y empresas tecnológicas.</p>	<p>Key Activities </p> <p>Mantenimiento de estaciones, desarrollo tecnológico, marketing y fidelización.</p> <p>Key Resources </p> <p>Taquillas inteligentes, material deportivo, plataforma digital y equipo humano.</p>	<p>Value Propositions </p> <p>Acceso flexible y económico a material deportivo al aire libre, promoviendo sostenibilidad e innovación tecnológica.</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>Soporte en tiempo real, programa de puntos de fidelidad, y personalización en la app.</p> <p>Channels </p> <p>App móvil, taquillas inteligentes en puntos estratégicos, y marketing digital.</p>	<p>Customer Segments </p> <p>Profesionales urbanos (60%), deportistas recreativos (30%), y turistas (10%).</p>
<p>Cost Structure </p> <p>Infraestructura, material deportivo, tecnología, marketing y operaciones.</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>Alquiler por minutos/horas y colaboraciones publicitarias.</p>		

Fuente: Elaboración propia en base a Osterwalder y Pigneur (2010).

3.1.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor de *FitOut* se basa en tres pilares: accesibilidad, sostenibilidad e innovación tecnológica.

1. **Accesibilidad:** *FitOut* ofrece un alquiler flexible de material deportivo para uso al aire libre, permitiendo a los usuarios pagar solo por el tiempo utilizado, desde 0,50 € por 15 minutos, con tarifas reducidas para periodos prolongados.
2. **Sostenibilidad:** El modelo promueve la economía circular, reduciendo la compra innecesaria de equipos. Las estaciones de taquillas están fabricadas con materiales reciclables y equipadas con paneles solares para minimizar el impacto ambiental.
3. **Modernidad tecnológica:** La *app* permite localizar estaciones, reservar material y gestionar pagos en tiempo real, ofreciendo una experiencia personalizada con sugerencias de rutinas basadas en el material alquilado.

3.1.2. Segmentos de clientes

El modelo de negocio de *FitOut* se enfoca en tres segmentos de clientes clave:

1. **Profesionales urbanos (60%):** Personas de 20 a 50 años que trabajan en oficinas y buscan hacer ejercicio en parques cercanos durante sus descansos o después del trabajo. Según un informe de OBS Business School (2024), el 59% de los trabajadores españoles sufren altos niveles de estrés laboral, lo que impulsa la búsqueda de alternativas para mantenerse activos y mejorar su bienestar. Este perfil de usuario ya destina parte de su presupuesto mensual a actividades deportivas, con un gasto medio en servicios de *fitness* de entre 25 y 30 € al mes, cifra alineada con la media de suscripciones a gimnasios de bajo coste en España, que oscila entre 20 y 30 € mensuales según el informe de la industria del *fitness* en España (OBS Business School, 2024).
2. **Deportistas recreativos (30%):** Usuarios que practican deporte ocasionalmente, principalmente los fines de semana o en vacaciones, prefiriendo el pago por uso en lugar de suscripciones fijas. De acuerdo con el Anuario de Estadísticas Deportivas

del Gobierno de España (2019), el gasto en bienes y servicios deportivos representa el 1,1% del total del gasto en bienes y servicios de los hogares, con un fuerte crecimiento en el segmento de actividades recreativas. La elección de tarifas por sesión en este segmento responde a la tendencia de modelos flexibles de consumo, con precios competitivos de 1 a 4 € por uso, similar a tarifas de alquiler de instalaciones en centros urbanos, como reflejan los datos de la industria del *fitness* en España.

3. Turistas (10%): Visitantes que buscan actividades saludables y sostenibles, optando por el alquiler por horas para entrenar. Según el Anuario de Estadísticas Deportivas del Gobierno de España (2019), los viajes por motivos deportivos generaron ingresos de 1.414,2 millones de euros en España, lo que confirma el interés de los turistas por integrar el ejercicio en su experiencia de viaje. El gasto estimado de una media de 2,5 € por sesión se basa en los precios habituales de alquiler de bicicletas y experiencias deportivas urbanas en ciudades como Madrid y Barcelona, donde servicios similares oscilan entre 2 y 4 € dependiendo del equipamiento y la localización.

3.1.3. Canales

Los canales de distribución de *FitOut* combinan tecnología y ubicaciones estratégicas:

1. Plataforma digital: *App* disponible en iOS y Android para localizar estaciones, reservar material, gestionar pagos y recibir recomendaciones y notificaciones sobre promociones.
2. Estaciones de taquillas inteligentes: Instaladas en parques, centros recreativos y áreas de alto tráfico. *FitOut* planea tener 50 estaciones en Madrid en 2024 e ir aumentando gradualmente la cantidad por toda España.
3. Marketing digital: Campañas en redes sociales, blogs de *fitness* y colaboraciones con *influencers*, con una inversión de 15.000 € anuales durante los 2 primeros años.

3.1.4. Relación con el cliente

FitOut fortalece la relación con sus clientes mediante tres estrategias clave:

1. Soporte en tiempo real: Atención al cliente a través de la *app*, con respuestas inmediatas a problemas o consultas.
2. Fidelización: Acumulación de puntos por cada alquiler, canjeables por descuentos o alquileres gratuitos, además de beneficios para usuarios frecuentes.
3. Experiencia personalizada: La *app* sugiere rutinas, equipos y estaciones cercanas según las preferencias y el historial de uso del usuario.

3.1.5. Flujos de ingresos

Los ingresos de *FitOut* provienen del alquiler de de equipos: Tarifas entre 0,50 € y 5 € por sesión, según el tiempo y material utilizado, con ingresos proyectados de 382.500 € en el primer año. En un futuro, se contemplará la posibilidad de generar ingresos por colaboraciones con marcas deportivas para promocionar productos en la *app*. Además, sería interesante explorar la posibilidad a largo plazo de comercializar las estadísticas de uso para empresas interesadas en el comportamiento de consumidores deportivos.

3.1.6. Recursos clave

Los recursos clave de *FitOut* incluyen:

1. Infraestructura: 50 estaciones de taquillas inteligentes, con un coste inicial de 10.000 € por estación, incluyendo instalación y mantenimiento.
2. Plataforma tecnológica: Desarrollo y mantenimiento de la *app*, con un gasto anual estimado de 20.000 €.
3. Material deportivo: Equipos como pesas, esterillas y *kettlebells*, con un coste promedio de 200 € por unidad y un reemplazo anual del 10%.
4. Equipo humano: Personal técnico para el mantenimiento de estaciones y soporte en la *app*, con un coste anual de 100.000 € en los primeros años.

3.1.7. Actividades clave

Las principales actividades de *FitOut* son:

1. Gestión operativa: Supervisión y mantenimiento de estaciones y equipos.
2. Desarrollo tecnológico: Actualización de la *app* e integración de nuevas funciones según datos de uso.
3. Marketing y expansión: Estrategias digitales y alianzas con ayuntamientos y empresas privadas.
4. Fidelización: Gestión de programas de puntos y promociones personalizadas.

3.1.8. Socios clave

FitOut se beneficia de colaboraciones clave con:

1. Municipios y ayuntamientos: Permisos para instalar estaciones en parques y espacios públicos.
2. Proveedores de equipos: Alianzas con marcas como *Decathlon* para material a precios competitivos.
3. Empresas tecnológicas: Socios para garantizar una *app* eficiente y segura.
4. Marcas deportivas y de bienestar: Patrocinios y campañas de marketing conjuntas.

3.1.9. Estructura de costes

Los principales costes de *FitOut* incluyen:

1. Infraestructura: 500.000 € iniciales para la instalación y mantenimiento de 50 estaciones.
2. Material deportivo: 50.000 € iniciales, con reposiciones anuales del 10%.
3. Tecnología: 20.000 € anuales para el desarrollo y mantenimiento de la *app*.
4. Marketing: 15.000 € anuales.
5. Operaciones: 100.000 € anuales en costes salariales y logísticos.

3.2. Sostenibilidad y responsabilidad social del negocio

FitOut integra la sostenibilidad y la responsabilidad social como pilares clave de su modelo de negocio, promoviendo el consumo responsable mediante la reutilización de recursos. Sus estaciones de taquillas están fabricadas con materiales reciclables y equipadas

con paneles solares, apoyando la economía circular y la reducción de emisiones. El sistema de validación fotográfica antes y después del uso garantiza el cuidado del material, prolongando su vida útil y minimizando desechos.

En el ámbito social, *FitOut* democratiza el acceso al deporte eliminando barreras económicas y logísticas, ofreciendo un modelo flexible. Además, fomenta la creación de comunidades activas, convirtiendo los espacios públicos en puntos de encuentro para actividades saludables. Este enfoque posiciona a *FitOut* como un actor clave en la transición hacia modelos de negocio más responsables y alineados con las expectativas de una sociedad cada vez más consciente de su impacto ambiental y social.

3.3. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta esencial en la planificación estratégica, ya que facilita la identificación y evaluación de factores internos y externos que influyen en el desempeño de una empresa. En el caso de *FitOut*, este análisis es clave para reconocer sus ventajas competitivas y anticipar los desafíos del mercado del *fitness* y las actividades al aire libre. Según Hill, Jones y Schilling (2014), una correcta aplicación del análisis DAFO permite a las empresas desarrollar estrategias que capitalicen sus fortalezas y minimicen riesgos al alinearse con las oportunidades del entorno.

3.3.1. Fortalezas

Las principales fortalezas de *FitOut* se basan en su modelo de negocio. Su enfoque diferencial lo posiciona como pionero en un nicho en crecimiento. Su compromiso con la economía circular se refleja en las estaciones fabricadas con materiales reciclables y alimentadas por energía solar, reduciendo el impacto ambiental y promoviendo el uso responsable de recursos.

La plataforma tecnológica avanzada permite a los usuarios gestionar alquileres, pagos y recibir recomendaciones personalizadas, mejorando la experiencia del cliente. Además, su modelo de pago por uso, con tarifas asequibles, facilita el acceso al deporte al aire libre para

personas con distintos niveles de ingresos. Finalmente, *FitOut* se adapta a las tendencias sociales actuales.

3.3.2. Debilidades

Una de las principales debilidades de *FitOut* es su alta dependencia tecnológica, ya que fallos en la *app* o en las taquillas inteligentes podrían afectar a la experiencia del usuario. Además, los costes iniciales de instalación, material y desarrollo tecnológico son significativos, lo que puede frenar su expansión.

Como *startup* emergente, *FitOut* enfrenta el desafío de aumentar su reconocimiento frente a competidores consolidados. El mantenimiento y la reposición del material deportivo representan un gasto recurrente que requiere una gestión eficiente para no afectar a la rentabilidad. Por último, la expansión internacional podría exigir adaptaciones del modelo de negocio para ajustarse a las normativas y preferencias culturales de cada mercado.

3.3.3. Oportunidades

Las principales oportunidades para *FitOut* incluyen el auge del mercado de *fitness* al aire libre, impulsado por profesionales jóvenes que buscan alternativas a los gimnasios tradicionales. La creciente conciencia ambiental favorece su modelo sostenible, basado en la reutilización de recursos.

La expansión geográfica también representa una oportunidad, con potencial para replicar su modelo en ciudades como Barcelona, Sevilla y Bilbao, así como en mercados internacionales. Las colaboraciones estratégicas con municipios, marcas deportivas y empresas tecnológicas pueden fortalecer su oferta y alcance. Además, *FitOut* puede diversificar sus servicios mediante clases guiadas, usuarios premium e integración de *wearables*, mejorando la personalización y fidelización del usuario.

3.3.4. Amenazas

Las principales amenazas para *FitOut* incluyen la creciente competencia de empresas de alquiler de equipos y plataformas de *fitness*, especialmente si diversifican sus servicios.

Las regulaciones locales también pueden dificultar la expansión, ya que la instalación de estaciones en espacios públicos depende de permisos municipales.

Los cambios en el comportamiento del consumidor representan otro riesgo, ya que una menor preferencia por el deporte al aire libre podría reducir la demanda. Además, el impacto económico global, como la inflación y el aumento de costes, puede afectar tanto a los márgenes como a la disposición de los usuarios a gastar. Finalmente, cualquier fallo en la percepción de sostenibilidad, si los usuarios consideran que las estaciones o el material no cumplen los estándares esperados, podría dañar la imagen de la marca.

Figura 12: Análisis DAFO

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia tecnológica • Costes iniciales elevados • Limitada conciencia de marca • Mantenimiento recurrente • Adaptación internacional 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia creciente • Regulaciones locales • Cambios en comportamiento del consumidor • Impacto económico global • Percepción de sostenibilidad
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo innovador • Enfoque sostenible • Plataforma tecnológica avanzada • Accesibilidad económica • Alineación con tendencias sociales 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del fitness al aire libre • Tendencias sostenibles • Expansión geográfica • Colaboraciones estratégicas • Desarrollo de nuevos servicios

Fuente: Elaboración propia en base a Hill, Jones y Schilling (2014).

4. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

4.1. Estrategia de producto, precio y comunicación

La estrategia de *FitOut* se basa en ofrecer una solución para el usuario urbano, con equipos deportivos de alta calidad. Las taquillas inteligentes garantizan accesibilidad y comodidad, mientras que la plataforma digital permite gestionar reservas, pagos y rutinas personalizadas de forma simple y eficiente.

En cuanto al precio, *FitOut* adopta un modelo flexible con tarifas desde 0,50 € por 15 minutos y descuentos para alquileres prolongados. Para incentivar el uso, se aplicarán promociones de lanzamiento, como un 20% de descuento el primer mes, y un programa de fidelidad que permite acumular puntos canjeables por descuentos.

La estrategia de comunicación posiciona a *FitOut* como una marca distinta y cercana. Se realizarán campañas en redes sociales como *Instagram* y *Facebook*, junto con contenido de valor, como blogs y videos sobre deporte y consumo responsable. A nivel local, se organizarán eventos en parques, como clases gratuitas de yoga y entrenamientos funcionales, complementados con alianzas con marcas deportivas, gimnasios y municipios para reforzar la visibilidad y credibilidad de la marca.

4.2. Medición de resultados

FitOut ha definido Key Performance Indicators (KPIs) clave para medir el rendimiento en distintas áreas. En cuanto al producto, se busca una ocupación mínima del 50% diario por estación, una satisfacción del usuario superior a 4,5 sobre 5 en encuestas dentro de la *app* y una tasa del 95% de devoluciones de material en buen estado.

En términos financieros, uno de los principales objetivos es alcanzar 20.000 € de ingresos mensuales recurrentes. A nivel de comunicación, se pretende aumentar un 20% trimestral el número de seguidores en redes sociales, alcanzar 10.000 seguidores en el primer año, mantener una interacción del 5% y lograr un 10% de conversión en campañas digitales.

La expansión geográfica se medirá por la instalación de 50 estaciones en Madrid en el primer año y la captación de 3.000 usuarios por ubicación en los primeros 3 meses. En fidelización, se apunta a una retención mensual del 85% y a que los suscriptores realicen de media 3 reservas mensuales.

5. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

5.1. Estimación de fondos de arranque

Figura 13: Estimación de fondos de tesorería iniciales

Concepto	Miles de €
Infraestructura (taquillas)	500
Equipamiento deportivo	50
Desarrollo y mantenimiento de la app	35
Marketing y promoción	25
Recursos humanos (año 1)	90
Costes administrativos	25
Total	725

Fuente: Elaboración propia.

El plan¹ de *FitOut* exige unos fondos iniciales de unos 725.000 € para establecer operaciones en la Comunidad de Madrid y garantizar un lanzamiento sólido. Este presupuesto facilita el arranque del negocio. A continuación, se desglosan los principales componentes:

1. Infraestructura: Estaciones de taquillas inteligentes

La instalación de 50 estaciones en ubicaciones estratégicas es el eje central del servicio. Cada estación, equipada con sistemas de seguridad, integración tecnológica y paneles solares, tiene un valor estimado de 10.000 €, sumando un total de 500.000 €.

2. Equipamiento deportivo

¹ Con el ánimo de facilitar y disponer de un análisis financiero para validar la viabilidad del proyecto de una forma más intuitiva y sencilla, se ha simplificado la operativa acompañando los flujos de cobros y pagos de manera que no se generan partidas de balance. Es decir, se simula que se cobra y se paga al contado.

Cada estación contará con material como pesas, esterillas, *kettlebells* y cuerdas de saltar, por un total de 1.000 € por taquilla, incluyendo un margen para reposiciones iniciales y asegurando material en óptimas condiciones desde el lanzamiento.

3. Desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital

La *app* de *FitOut*, clave para la gestión de reservas y pagos, tiene un valor de 25.000 €, y necesita 10.000 € anuales para mantenimiento, sumando un total de 35.000 €. Esta plataforma no solo facilita la experiencia del usuario, sino que permite recopilar datos para mejorar el servicio.

4. Marketing y promoción

Se destinarán 25.000 € a campañas iniciales en redes sociales, *Google Ads*, material promocional y eventos de lanzamiento en parques. Estas acciones permitirán captar usuarios y posicionar a *FitOut* como una plataforma conocida desde el inicio.

5. Recursos humanos

Durante el primer año, se contratarán dos técnicos para el mantenimiento de estaciones y dos agentes de atención al cliente, con salarios anuales de 25.000 € y 20.000 €, respectivamente, sumando un coste total de 90.000 €. Este equipo garantizará un servicio eficiente y confiable.

6. Costes administrativos y generales

Los gastos administrativos incluyen el registro de la empresa y licencias (5.000 €), el alquiler de oficina y almacén (12.000 € anuales) y servicios generales como internet y seguros (8.000 €), sumando un total de 25.000 €.

En conjunto, los fondos iniciales junto con los resultados permiten a *FitOut* ofrecer un servicio de alta calidad desde el primer día, sentando las bases para su crecimiento futuro.

5.2. Estimación de demanda e ingresos en el primer año

La estimación de la demanda de *FitOut* se basa en el análisis del público objetivo, las tendencias del *fitness* urbano y en los resultados obtenidos en la encuesta que se realizó (véase Anexo 1), cuyos resultados se analizan en el apartado 2.4 del trabajo. En el primer año, se espera llegar a captar 5.000 usuarios activos mensuales, distribuidos entre profesionales urbanos, deportistas recreativos y turistas.

Al llegar a los 5.000 usuarios activos al mes, lo cual se espera lograr en junio, se ha proyectado que la demanda se distribuya de la siguiente manera: los profesionales urbanos representarán 3.000 usuarios activos mensuales, impulsando la mayor parte gracias a que su uso es el más recurrente. Los deportistas recreativos sumarán 1.500 usuarios mensuales, utilizando el servicio principalmente los fines de semana, mientras que los turistas aportarán 500 usuarios, concentrados en zonas turísticas y parques.

La demanda se distribuirá entre 50 estaciones. Las que estén en zonas como el Parque del Retiro y Madrid Río, con alto tráfico, representarán el 30% del total de usos (4.500 reservas mensuales), mientras que las ubicadas en áreas residenciales y de oficinas promediarán 300 reservas mensuales por estación.

Figura 14: Estimación de demanda e ingresos en el primer año

	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agto.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
Usuarios activos	3.000	3.000	3.000	4.000	4.000	4.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Usos	9.000	9.000	9.000	12.000	12.000	12.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	153.000
Ingresos (usos @ 2,5€)	22.500	22.500	22.500	30.000	30.000	30.000	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	382.500

Fuente: Elaboración propia.

Las tarifas por uso, principal fuente de ingresos, oscilan entre 0,5 € y 5 €, con un promedio de 2,5 € por alquiler, un precio competitivo que permite captar una amplia base de usuarios.

Durante el primer trimestre, se proyecta alcanzar 3.000 usuarios activos mensuales y 9.000 usos mensuales, generando 22.500 € al mes y 67.500 € en el trimestre. Este periodo inicial será clave para el posicionamiento de la marca, impulsado por campañas de marketing y promociones de lanzamiento.

En el segundo trimestre, la base de usuarios crecerá a 4.000 mensuales y 12.000 usos mensuales, con ingresos mensuales de 30.000 € y en total 90.000 € en el trimestre.

En el tercer trimestre, *FitOut* prevé consolidar su operación con 5.000 usuarios activos mensuales y 15.000 usos mensuales, generando 37.500 € mensuales. Esto resultará en ingresos trimestrales de 112.500 €, coincidiendo con la temporada alta de verano, favorable para la práctica deportiva al aire libre.

El cuarto trimestre mantendrá la misma tendencia, con ingresos mensuales de 37.500 €, sumando otros 112.500 € en el trimestre, respaldados por promociones de fin de año y estrategias de fidelización como programas de puntos y descuentos acumulativos.

Al finalizar el primer año, *FitOut* alcanzará un ingreso total estimado de 382.500 €. Este desempeño, asumiendo el riesgo habitual de proyecciones, da a entender que el proyecto podría ser financieramente viable.

En conclusión, las proyecciones reflejan un modelo de negocio sólido y viable, alineado con las tendencias del mercado y las necesidades del público objetivo. La combinación de infraestructura estratégica, localización, precios accesibles y enfoque en la experiencia del usuario garantiza un volumen de uso significativo desde el primer año, consolidando ingresos recurrentes y preparando el terreno para futuras expansiones y la entrada en nuevos mercados.

5.3. Estimación de los costes fijos y variables

La estimación de costes operativos de *FitOut* se divide en costes fijos y variables, asegurando la sostenibilidad del negocio durante el primer año. Los costes fijos cubren la infraestructura, salarios, alquiler, intereses y servicios generales, mientras que los variables

se ajustan según el volumen de uso y la demanda del servicio. Esta estructura permite una gestión eficiente y adaptable a la evolución del negocio.

Entre los costes fijos, la infraestructura es el componente principal, con la instalación de las 50 estaciones de taquillas inteligentes. La inversión inicial de 500.000 € se amortizará en 5 años, resultando en un coste anual de 100.000 €, incluyendo el mantenimiento básico para garantizar su operatividad. El alquiler de oficinas y almacén, necesario para la gestión operativa y el almacenamiento de material deportivo de reposición, supone 1.000 € mensuales, llegando a un coste anual de 12.000 €.

El equipo humano también representa un coste fijo importante. Durante el primer año, *FitOut* contará con dos técnicos para el mantenimiento de estaciones y dos agentes de atención al cliente. Los técnicos tendrán un salario anual de 25.000 € cada uno y los agentes de 20.000 €, sumando un total de 90.000 €. Los servicios generales y seguros, como internet, software de gestión y pólizas para proteger las estaciones y el material, se estiman en 8.000 € anuales. Por último, el pago de intereses del préstamo obtenido, cuya estructura se desarrollara en el apartado de estructura de capital, pero que en total supone un coste anual de 20.300 €. En conjunto, los costes fijos ascienden a 230.300 € al año, proporcionando una base estable para la operativa del negocio.

Los costes variables están directamente ligados a la actividad y permiten ajustar los gastos según la demanda. El material deportivo es uno de los principales gastos, ya que requiere mantenimiento y reposición periódica. Se estima un coste anual de 1.000 € por estación, totalizando 50.000 € para el primer año, asegurando que el equipo se mantenga en óptimas condiciones.

El marketing y las promociones, especialmente importantes durante el lanzamiento, tienen un presupuesto anual de 25.000 €, destinado a campañas digitales, eventos en parques y colaboraciones con marcas deportivas. El mantenimiento técnico avanzado, que cubre reparaciones y ajustes derivados del uso intensivo de las estaciones, supone un coste de 500 € por estación, alcanzando un total de 25.000 € anuales.

Las comisiones de pago y procesamiento de datos también se consideran costes variables, calculadas como el 2,6% de los ingresos proyectados de 382.500 €, lo que equivale a 9.810 € anuales. Además, se prevé un gasto de 5.000 € para reforzar la atención al cliente mediante la contratación de personal temporal durante picos de actividad o incidencias.

En total, los costes variables ascienden a 114.810 €, elevando el coste operativo total del primer año a 345.110 €. Esta estructura permite a *FitOut* operar de manera eficiente, optimizando los recursos financieros.

Figura 15: Estimación de costes del primer año (miles de €)

Categoría	Coste	Tipo
Infraestructura (amortización)	100	Fijo
Alquiler de oficinas	12	Fijo
Salarios del equipo	90	Fijo
Servicios generales y seguros	8	Fijo
Intereses préstamo	20	Fijo
Material deportivo	50	Variable
Marketing y promociones	25	Variable
Mantenimiento técnico	25	Variable
Comisiones de pago	10	Variable
Atención al cliente ampliada	5	Variable
Total Fijo	230	
Total Variable	115	
Total Anual	345	

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Balance de situación

Al inicio del primer año, el balance refleja la inversión inicial necesaria para operar. Los activos no corrientes incluyen las taquillas (500.000 €) y el desarrollo de la *app* (35.000 €). Los activos corrientes suman 140.000 € en efectivo, provenientes del capital propio y financiación externa. En el pasivo, se contempla un préstamo de 507.500 €, mientras que el patrimonio neto inicial es de 217.500 €, reflejando el capital propio aportado.

Al finalizar el primer año, la depreciación reduce el valor de las taquillas a 400.000 €. El efectivo aumenta hasta 271.780 €, considerando ingresos de 382.500 €, menos costes operativos de 345.110 €, más el efectivo de 140.000 € inicial y el ajuste contable de 100.000 € que corresponde a la amortización anual de las taquillas.

Al final del ejercicio, en el pasivo, el préstamo se mantiene en 507.500 € dada una carencia que se explicará en el siguiente apartado. El patrimonio neto final es de 249.280 €, reflejando el capital inicial correspondiente a la partida más los beneficios de 31.780 € obtenidos en el ejercicio.

Figura 16: Balance de situación simplificado a comienzo y cierre del primer año (miles de €)

	A0	A1
Activo No Corriente		
- Infraestructura (taquillas)	500,00	400,00
- Desarrollo de la app	35,00	35,00
- Equipamiento deportivo	50,00	50,00
Activo Corriente		
- Efectivo	140,00	271,78
Total Activo	725,00	756,78
Pasivo Corriente		
- Préstamo inicial	507,50	507,50
Patrimonio Neto	217,50	249,28
Total Pasivo y Patrimonio	725,00	756,78

Fuente: Elaboración propia.

5.5. Estructura de capital

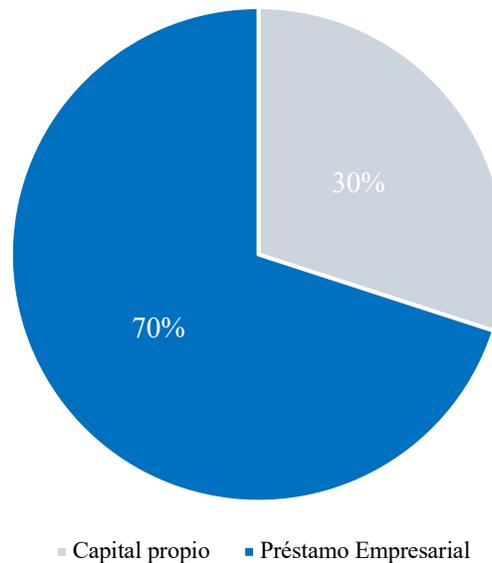
La estructura de capital de *FitOut* combina recursos propios y financiación externa para equilibrar estabilidad y apalancamiento. Incluye dos componentes principales: el capital propio aportado por los socios fundadores y sus amigos y familiares y un préstamo empresarial bancario.

El capital propio representa el 30% de la estructura inicial, con 217.500 € destinados principalmente al desarrollo tecnológico, como la creación de la *app* (35.000 €), y al fondo de efectivo inicial para cubrir gastos operativos y promocionales. Este capital provendrá de los socios fundadores, quienes aportarán 80.000 € de sus ahorros personales, y del apoyo financiero de familiares y amigos cercanos, que contribuirán con los 137.500 € restantes. Aunque este esquema de financiación involucra a personas del círculo cercano de los fundadores, no se trata estrictamente del modelo *Friends, Family and Fools* (FFF), ya que el proyecto no depende únicamente de este tipo de inversión y la mayor parte del capital total será cubierto con financiación bancaria estructurada.

El préstamo empresarial, que representa el 70% de la estructura, asciende a 507.500 €, destinado principalmente a la instalación de las 50 estaciones de taquillas. Lo más relevante en cuanto al préstamo es el margen otorgado de 4 años de carencia en la devolución del principal. Dicho esto, el préstamo tiene un plazo de amortización de 10 años, con un interés del 4% anual, lo que implica un coste anual de 20.300 €. Para obtener este préstamo, se recurrirá al BBVA, que ofrece préstamos con carencias bajo distintas condiciones ajustadas a *startups* y negocios emergentes (BBVA, s.f.). Para calcular el tipo de interés del préstamo se ha tenido en cuenta que el Euribor a 12 meses, índice de referencia para la mayoría de préstamos en España, ha estado fluctuando entre el 3,5% y el 4% entre 2024 y 2025 (Triami Media, s.f.). Considerando que *FitOut* es una *startup*, y el riesgo implícito que eso conlleva, se ha optado por utilizar un 4% como referencia.

En conjunto, la estructura de capital de *FitOut* mantiene un ratio de 30:70 entre capital propio y deuda, con la intención de reducir progresivamente la deuda a medida que el negocio se consolide, crezca y fortalezca su patrimonio neto. Esta estrategia permite a los fundadores mantener un control significativo sobre la empresa, al tiempo que se aprovecha el apalancamiento financiero para acelerar su desarrollo sin comprometer la estabilidad a largo plazo.

Figura 17: Estructura de capital



Fuente: Elaboración propia.

5.6. Régimen fiscal

Cabe destacar que para llevar a cabo el análisis financiero se ha utilizado un tipo impositivo del 15% sobre los beneficios, de acuerdo con el régimen fiscal aplicable a las *startups* en España. Según la Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes (conocida como la "Ley de *Startups*"), las empresas emergentes pueden beneficiarse de un tipo reducido del 15% en el Impuesto sobre Sociedades durante los primeros cuatro ejercicios en los que tengan base imponible positiva, en lugar del tipo general del 25% (Gobierno de España, 2022). Este incentivo busca fomentar la inversión y el crecimiento de nuevas empresas tecnológicas y de innovación en el país.

Además, la ley establece que este tipo impositivo reducido se aplica siempre que la empresa cumpla con los requisitos de *startup*, que incluyen ser de reciente creación (menos de cinco años en general o siete años para sectores estratégicos), no haber distribuido dividendos y desarrollar un modelo de negocio revolucionario con base tecnológica. Dado que *FitOut* cumple con estas condiciones al ofrecer una plataforma digital para el alquiler de

material deportivo en espacios públicos, se ha asumido que podrá acogerse a este régimen fiscal durante sus primeros años de actividad (Agencia Tributaria, 2023).

5.7. Cuenta de resultados del primer año

Figura 18: Cuenta de resultados simplificada del primer año (miles de €)

Ingresos	382,50
COGS	224,81
EBITDA	157,69
D&A	100,00
EBIT	57,69
Intereses	20,30
Beneficio antes de impuestos	37,39
Impuestos	5,61
Beneficio neto	31,78

Fuente: Elaboración propia.

La cuenta de resultados del primer ejercicio de *FitOut* refleja un desempeño financiero positivo. La empresa ha generado 382.500 € en ingresos, con un coste de bienes vendidos (*Cost of Goods Sold*, COGS) de 224.810 €, lo que deja un EBITDA de 157.690 €. Tras descontar 100.000 € en depreciaciones y amortizaciones, el EBIT se sitúa en 57.690 €. Los gastos financieros por intereses ascienden a 20.300 €, lo que deja un beneficio antes de impuestos de 37.390 €. Aplicando los 5.609 € en impuestos, *FitOut* cierra su primer año con un beneficio neto de 31.780 €. Estos resultados indican que la empresa ha logrado cubrir sus costes operativos y generar rentabilidad a pesar de la inversión inicial, validando la viabilidad de su modelo de negocio.

5.8. Punto de equilibrio

El análisis del punto de equilibrio de *FitOut* determina cuándo la empresa cubrirá sus costes fijos y variables solo con ingresos operativos, asegurando la viabilidad financiera. Este

cálculo se basa en los costes totales y el ingreso promedio por uso, permitiendo ajustar la estrategia y planificar el crecimiento.

Los costes fijos anuales suman 230.300 €, incluyendo la amortización de las taquillas (100.000 €), salarios (90.000 €), alquiler de oficinas (12.000 €), servicios generales (8.000 €) y los intereses del préstamo (20.300 €). Los costes variables, como el mantenimiento de material, marketing y comisiones de pago suponen un coste promedio de 0,80 € por uso.

El ingreso promedio por uso se calcula en 2,5 €, según las tarifas de *FitOut*. Este ingreso promedio permite cubrir los costes asociados a cada reserva y generar un margen suficiente para contribuir a la amortización de los costes fijos.

El punto de equilibrio, expresado en número de usos, se determina con la fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio (en usos)} = \frac{\text{Costes Fijos}}{\text{Ingreso por uso} - \text{Coste variable por uso}}$$

Sustituyendo los valores, se obtiene:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{230.000}{2,50 - 0,80} = \frac{230.000}{1,70}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = 135.294,1 \approx 135.294 \text{ usos anuales.}$$

Esto significa que *FitOut* necesitará realizar 135.294 reservas anuales para alcanzar el equilibrio financiero, lo que equivale a aproximadamente 11.275 usos mensuales.

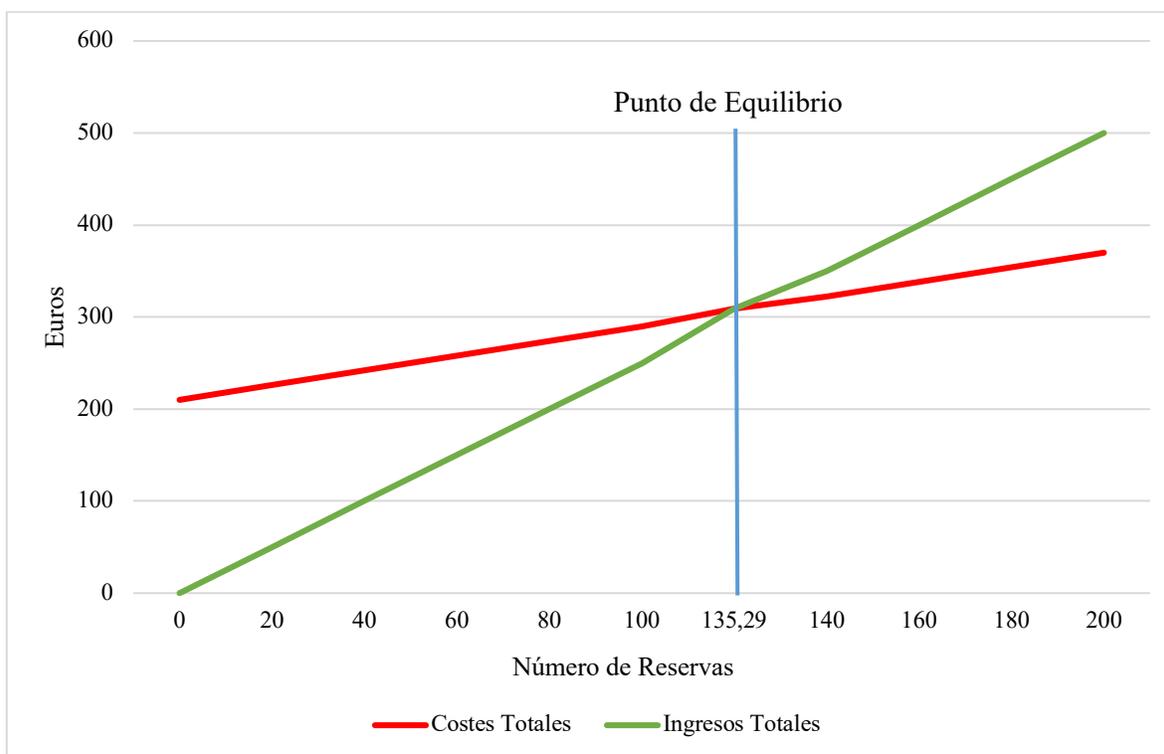
Al alcanzar 135.294 reservas anuales, los ingresos totales generados igualan los costes totales de la empresa, sin producir pérdidas ni beneficios. Este dato es especialmente útil al compararlo con las proyecciones financieras del primer año. Según estas proyecciones, se espera que *FitOut* alcance 15.000 reservas mensuales hacia el cuarto trimestre del primer año, lo que implica que el punto de equilibrio se superará antes de finalizar el primer ejercicio.

En términos de usuarios, considerando un promedio de tres reservas mensuales por cliente, se requieren 4.258 usuarios activos para alcanzar este objetivo, una cifra alineada con las proyecciones iniciales del negocio.

Los factores clave para alcanzar el punto de equilibrio son:

1. Crecimiento en la captación de usuarios: Atraer nuevos usuarios mediante campañas promocionales, alianzas estratégicas y la ubicación de estaciones es esencial para mantener un flujo constante de reservas.
2. Fidelización de usuarios actuales: Retener usuarios garantiza ingresos estables y reduce la dependencia de ingresos variables.
3. Optimización de costes variables: Controlar el mantenimiento de material, reparaciones y comisiones permite maximizar el margen por reserva y acelerar la rentabilidad.
4. Estacionalidad del mercado: Los meses de primavera y verano, con mayor actividad al aire libre, son una oportunidad clave para superar el punto de equilibrio mediante estrategias que aumenten la utilización del servicio.

Figura 19: Representación del punto de equilibrio (miles de €)



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico muestra la evolución de los ingresos (línea verde) y los costes totales (línea roja) según el número de reservas. La intersección, marcada con una línea azul, representa el punto de equilibrio en 135.294 usos anuales. A partir de ahí, cada reserva genera beneficios netos, destacando la importancia de superar este umbral.

Este análisis confirma que *FitOut* puede alcanzar la sostenibilidad operativa antes de finalizar el primer año. Al centrarse en la captación y fidelización de usuarios, junto con la optimización de costes variables, la empresa estará bien posicionada para superar el punto de equilibrio y generar beneficios sostenibles. Si las estrategias de marketing y operaciones se implementan correctamente, *FitOut* puede consolidarse como un actor relevante en el mercado del *fitness* urbano.

5.9. Análisis de rentabilidad

La rentabilidad de *FitOut* es atractiva, porque con unos ingresos previstos de 382.500 € se consigue un EBITDA el primer año de 157.609 € y un beneficio neto de 31.780 €, que respectivamente son un 41% y un 8% de los ingresos.

El retorno sobre la inversión (ROI), que mide la rentabilidad en relación con la inversión inicial de 217.500 €, se sitúa en un 15% al finalizar el primer año. Este porcentaje refleja que, aunque el primer año implica un periodo de consolidación, el modelo de negocio demuestra un potencial claro para generar beneficios sostenibles a corto plazo.

La rentabilidad de *FitOut* depende principalmente de la captación y fidelización de usuarios, así como de la optimización de costes variables. Se proyecta que la captación de 5.000 usuarios activos mensuales y un volumen de 15.000 reservas mensuales en el cuarto trimestre permitirá superar el punto de equilibrio y asegurar un flujo de ingresos suficiente para cubrir los costes operativos y generar beneficios.

En conclusión, las proyecciones financieras del primer año confirman la viabilidad y rentabilidad del modelo de negocio de *FitOut*. Con un margen neto del 8%, un beneficio de 31.780 € y un ROI del 15%, la empresa está bien posicionada para mantener su sostenibilidad financiera y sentar las bases para un crecimiento futuro.

5.10. Proyecciones financieras a tres años

En este apartado se presentarán unas proyecciones financieras simplificadas para los primeros tres años de operaciones de *FitOut*, contemplando dos escenarios: uno pesimista y otro optimista. Es importante destacar que este análisis es orientativo y tiene un carácter preliminar, ya que las cifras exactas pueden variar dependiendo de diversos factores, como la aceptación del mercado, la competencia y las condiciones económicas. Sin embargo, dado que según las proyecciones realizadas en los apartados anteriores, se espera que la inversión inicial se recupere en el primer año de operaciones, el objetivo principal de ver el potencial futuro de la empresa es tener una base para tomar decisiones estratégicas y ajustar el plan de negocio conforme se vayan obteniendo datos reales de las primeras operaciones.

5.10.1. Escenario pesimista

En este escenario, se ha adoptado un enfoque conservador en las proyecciones financieras de *FitOut*, considerando la posibilidad de que el número de clientes se estabilice después del primer año. Esta premisa se basa en la posible aparición de nuevos competidores en el mercado o en factores externos que puedan frenar la expansión del negocio. En consecuencia, se ha supuesto que el crecimiento inicial se estabiliza, manteniéndose constante en los años siguientes.

Figura 20: Cuenta de resultados simplificada en escenario pesimista (miles de €)

	A1	A2	A2
Ingresos	382,50	382,50	382,50
COGS	224,81	231,55	238,50
EBITDA	157,69	150,95	144,00
D&A	100,00	100,00	100,00
EBIT	57,69	50,95	44,00
Intereses	20,30	20,30	20,30
Beneficio antes de impuestos	37,39	30,65	23,70
Impuestos	5,61	4,60	3,55
Beneficio neto	31,78	26,05	20,14

Fuente: Elaboración propia.

Dado que el modelo de negocio cuenta con una alta rentabilidad desde el primer año, en este escenario se decide no aumentar la cantidad de taquillas disponibles durante los primeros tres años. Esta estrategia responde a la intención de fortalecer la marca y consolidar una comunidad de usuarios fieles antes de asumir riesgos innecesarios con una expansión acelerada. Además, esto justificaría el posible estancamiento en la cantidad de clientes, ya que, teniendo en cuenta las proyecciones de demanda del primer año, el uso de las 50 estaciones estaría prácticamente completo, por lo que un aumento en el número de clientes podría implicar la sobresaturación de uso de las taquillas y por tanto generar problemas de disponibilidad y empeorar la experiencia de usuario.

Al ser una proyección simplificada, se ha considerado que la partida de COGS aumentará únicamente conforme a la inflación anual, estimada en un 3%, de acuerdo con las previsiones publicadas por el Banco de España (*Banco de España, 2024*). Además, para minimizar riesgos en este escenario más conservador, no se ha contemplado un aumento en el precio del alquiler del material deportivo, y, por tanto, el ingreso medio por sesión seguirá siendo 2,5 €. La estrategia se enfoca en mantener tarifas estables durante los primeros años, con el objetivo de generar confianza y fidelizar a los clientes en lugar de encarecer el servicio prematuramente, lo que podría afectar la demanda.

Figura 21: Balance de situación simplificado en escenario pesimista (miles de €)

	A0	A1	A2	A3
Activo No Corriente				
- Infraestructura (taquillas)	500,00	400,00	300,00	200,00
- Desarrollo de la app	35,00	35,00	35,00	35,00
- Equipamiento deportivo	50,00	50,00	50,00	50,00
Activo Corriente				
- Efectivo	140,00	271,78	397,83	517,97
Total Activo	725,00	756,78	782,83	802,97
Pasivo Corriente				
- Préstamo inicial	507,50	507,50	507,50	507,50
Patrimonio Neto	217,50	249,28	275,33	295,47
Total Pasivo y Patrimonio	725,00	756,78	782,83	802,97

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta al balance, se observa que la infraestructura de taquillas se va amortizando progresivamente, reduciendo su valor contable de 500.000 € en el inicio del primer año (A0) a 200.000 € en el tercero (A3). Sin embargo, el activo total sigue en aumento, alcanzando 802.970 € en A3, debido principalmente a la generación de efectivo año tras año, reflejo de la rentabilidad del negocio incluso en este escenario.

A pesar de la prudencia de este planteamiento, las cifras demuestran que *FitOut* sigue siendo un negocio rentable. No obstante, estas proyecciones están sujetas a revisión y ajustes en función de los resultados obtenidos durante los primeros meses de operación, lo que permitirá optimizar la estrategia conforme evolucione el mercado.

5.10.2. Escenario optimista

En el escenario optimista, se ha asumido que, al igual que en el escenario pesimista, no es necesario aumentar el número de taquillas durante los primeros tres años de operación. La estrategia sigue enfocada en consolidar la marca, construir una comunidad de clientes leales y evitar asumir riesgos innecesarios con una expansión prematura. Además, dado que el número de taquillas disponibles ya se utiliza al máximo en este escenario, tampoco se prevé un crecimiento en la base de usuarios.

Sin embargo, se ha considerado que en este caso podría surgir menos competencia en el mercado y que la demanda es, en estos precios, muy inelástica. Por ello, se ha proyectado un aumento progresivo en el precio medio por uso, que pasará de 2,50 € en el primer año a 2,75 € en el segundo, y finalmente a 3,00 € en el tercer año. Este incremento permitiría generar ingresos significativamente mayores sin afectar negativamente la demanda del servicio.

Figura 22: Cuenta de resultados simplificada en escenario optimista (miles de €)

	A1	A2	A2
Ingresos	382,50	420,75	459,00
COGS	224,81	231,55	238,50
EBITDA	157,69	189,20	220,50
D&A	100,00	100,00	100,00
EBIT	57,69	89,20	120,50
Intereses	20,30	20,30	20,30
Beneficio antes de impuestos	37,39	68,90	100,20
Impuestos	5,61	10,33	15,03
Beneficio neto	31,78	58,56	85,17

Fuente: Elaboración propia.

Figura 23: Balance de situación simplificado en escenario optimista (miles de €)

	A0	A1	A2	A3
Activo No Corriente				
- Infraestructura (taquillas)	500,00	400,00	300,00	200,00
- Desarrollo de la app	35,00	35,00	35,00	35,00
- Equipamiento deportivo	50,00	50,00	50,00	50,00
Activo Corriente				
- Efectivo	140,00	271,78	430,34	615,51
Total Activo	725,00	756,78	815,34	900,51
Pasivo Corriente				
- Préstamo inicial	507,50	507,50	507,50	507,50
Patrimonio Neto	217,50	249,28	307,84	393,01
Total Pasivo y Patrimonio	725,00	756,78	815,34	900,51

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que en el escenario pesimista, se ha estimado que los COGS aumenten anualmente un 3% debido a la inflación. Además, la amortización de las taquillas sigue la misma tendencia que en el caso pesimista.

No obstante, una diferencia clave en este escenario es la evolución del efectivo y, en consecuencia, del activo total y del patrimonio neto. Gracias al aumento progresivo en los precios y a los ingresos significativamente mayores, el efectivo crece de 140.000 € en A0 a 615.510 € en A3, lo que se traduce en un incremento del activo total de 725.000 € a 900.500 € en ese mismo período. Paralelamente, el patrimonio neto refleja un crecimiento mucho mayor que en el escenario pesimista, pasando de 217.500 € en A0 a 393.01 € en A3, lo que evidencia una rentabilidad más elevada.

Este escenario demuestra que, incluso sin expansión en la infraestructura, *FitOut* podría incrementar considerablemente su rentabilidad simplemente ajustando gradualmente sus precios. En cualquier caso, como en el escenario anterior, las decisiones finales dependerán de la evolución real del mercado y de la respuesta de los clientes en los primeros meses de operación.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Principales hallazgos y conclusiones del análisis

A lo largo de este trabajo se ha construido una visión de *FitOut* como iniciativa emprendedora, desde su planteamiento inicial hasta su proyección financiera. Más allá de confirmar su viabilidad, el análisis permite entender por qué este modelo encaja en el contexto actual y qué condiciones serían necesarias para su consolidación.

En un entorno urbano como Madrid, donde conviven un alto nivel de vida activa con una limitada oferta de servicios flexibles para el deporte al aire libre, *FitOut* aporta una solución que resuelve una fricción real: la falta de acceso inmediato a equipamiento sin necesidad de transporte ni compromisos a largo plazo. La idea no solo responde a una necesidad concreta del día a día, sino que se enmarca dentro de tendencias estructurales como la digitalización de servicios, la economía compartida y la sostenibilidad. Su carácter modular y escalable la convierte, además, en una propuesta con potencial de replicabilidad en otros entornos urbanos.

Los resultados del estudio, incluyendo una encuesta, muestran un interés por parte del público objetivo y confirman la disposición a pagar por el servicio. Esta validación empírica ha permitido proyectar un escenario financiero conservador pero realista, en el que *FitOut* no solo cubriría costes en su primer año, sino que alcanzaría un beneficio neto positivo, con un retorno inicial atractivo. La estructura de ingresos basada en pagos por uso, junto con una estrategia de control de costes y fidelización, permite sostener el crecimiento sin asumir un nivel de riesgo excesivo.

En el proceso, se han identificado también aspectos clave para la implementación exitosa del proyecto. Entre ellos, destacan la importancia de una tecnología fiable, un sistema logístico ágil para el mantenimiento y reposición del material, y la colaboración con entidades públicas para operar en espacios municipales. *FitOut* deberá desarrollar una propuesta de marca fuerte, generar confianza y asegurar una experiencia de usuario excelente desde el primer contacto.

El modelo de negocio se beneficia de su sencillez conceptual, pero requerirá una ejecución rigurosa, especialmente en los primeros meses. Si logra posicionarse como una alternativa cómoda, económica y responsable al gimnasio tradicional, podrá ocupar un espacio único en el mercado. A medio plazo, la propuesta tiene capacidad no solo para expandirse geográficamente, sino también para evolucionar en torno a nuevos servicios y alianzas estratégicas.

En resumen, *FitOut* es más que una *startup* de *fitness*: es una respuesta coherente y moderna a una forma de vivir, trabajar y moverse en la ciudad. Su éxito no dependerá solo de la tecnología o la financiación, sino de su capacidad para integrarse en la rutina de las personas y convertirse en parte del paisaje urbano cotidiano.

6.2. Recomendaciones futuras

Aunque el presente trabajo ofrece una visión general del modelo de negocio de *FitOut*, existen aspectos que deberían desarrollarse con mayor profundidad en futuras investigaciones. Por un lado, sería recomendable complementar el análisis de mercado con estudios cualitativos —como entrevistas o *focus groups*— que permitan entender con más detalle los hábitos, motivaciones y barreras reales de los potenciales usuarios. Asimismo, una validación práctica a través de un prototipo o prueba piloto permitiría contrastar hipótesis clave sobre el uso del servicio y mejorar el diseño operativo. Desde el punto de vista financiero, futuras versiones del plan deberían incorporar modelos más avanzados de simulación y escenarios alternativos que ayuden a anticipar riesgos y a tomar decisiones estratégicas con mayor precisión. También habría que ampliar el análisis jurídico relacionado con el uso del espacio público. Finalmente, se podría también explorar el impacto social del proyecto, evaluando su potencial para democratizar la posibilidad de hacer deporte y contribuir de forma más directa a objetivos de sostenibilidad e inclusión. Todo ello enriquecería el modelo planteado y fortalecería su proyección a largo plazo.

Declaración de Uso de Herramientas de IA Generativa en Trabajos Fin de Grado

Por la presente, yo, MARÍA TEJERO, estudiante de ADE Y RELACIONES INTERNACIONALES de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado " PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO DE *FITOUT*: UNA *STARTUP* DE *FITNESS* AL AIRE LIBRE", declaro que he utilizado la herramienta de IA Generativa *ChatGPT* u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
2. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.
3. Referencias: Usado junto con otras herramientas para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. *Brainstorming* de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
5. Constructor de plantillas: Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
6. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
7. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para qué se ha usado *ChatGPT* u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 25/03/2025

Firma:

7. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXO

- Agencia Tributaria. (2023). *Régimen fiscal de las empresas emergentes*. <https://sede.agenciatributaria.gob.es>
- ARUP. (2023). *Urban recreational infrastructure: Opportunities for growth*. <https://www.arup.com/globalassets/downloads/corporate-documents/annual-report/arup-annual-and-esg-report-fy202324-v2.pdf>
- Ayuntamiento de Madrid. (2023). *Afiliación a la Seguridad Social: media anual por distrito y barrio*. Portal de Datos Abiertos del Ayuntamiento de Madrid. <https://datos.madrid.es/portal/site/egob/>
- Ayuntamiento de Madrid. (2024). *Ordenanza fiscal reguladora de la tasa por utilización privativa o aprovechamiento especial del dominio público local*. https://sede.madrid.es/FrameWork/generacionPDF/ANM2024_173.pdf?idNormativa=ac52c3a912b44910VgnVCM1000001d4a900aRCRD&nombreFichero=ANM2024_173&cacheKey=34
- Ayuntamiento de Madrid. (s.f.). *Madrid 360. Estrategia de sostenibilidad*. Recuperado el 12 de diciembre de 2024, de <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Medio-ambiente/Estrategia-de-sostenibilidad-Madrid-360/?vgnextfmt=default&vgnextoid=b79cc9a06a4b2810VgnVCM2000001f4a900aRCRD&vgnnextchannel=3edd31d3b28fe410VgnVCM1000000b205a0aRCRD>
- Banco de España. (2024). *Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2023-2026)*. <https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/24/T4/Fich/IIPP-2024-12-17-gavilan-es-or.pdf>
- Basic-Fit. (s.f.). *Gimnasios Basic-Fit en España*. Recuperado el 10 de enero de 2025, de <https://www.basic-fit.com/es-es>
- BBVA. (s.f.). *Carencia de un préstamo, ¿qué es y qué tipos existen?*. Recuperado el 22 de febrero de 2025, de <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/prestamos/carencia-de-un-prestamo.html>
- BDO. (2024). *Perspectivas del mercado del fitness en España*. <https://www.bdo.es/es-es/publicaciones/publicaciones-tecnicas/nuestros-informes/perspectivas-del-mercado-del-fitness>
- Decathlon. (s.f.). *Alquiler de material deportivo*. Recuperado el 7 de diciembre de 2024, de <https://www.decathlon.es/es/services/alquiler>

- Deloitte. (2023). *2023 Sports Industry Outlook: Thriving in the Face of Uncertainty*. <https://www.deloitte.com/gh/en/Industries/tmt/perspectives/sports-industry-outlook.html>
- Deloitte. (2024). *Digital Transformation in Sports: How Data and Technology Are Reshaping the Sports Landscape*. <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/tmt/perspectives/gx-digital-transformation-and-future-changes-in-sports-industry.html>
- Deloitte & EuropeActive. (2023). *European Health & Fitness Market Report 2023 (Executive Summary)*. <https://www.europeactive.eu/blog/press-corner-4/2024-european-health-fitness-market-report-strong-growth-in-memberships-and-revenues-in-in-2023-25>
- European Commission. (2023). *Funding Opportunities for Sports and Sustainability Initiatives in the European Union*. <https://sport.ec.europa.eu/funding/about-funding-opportunities>
- Fortune Business Insights. (2023). *Sports Equipment Market Size, Share & Trends, 2023–2030*. <https://www.fortunebusinessinsights.com/sports-equipment-market-107963>
- Freeletics. (s.f.). *Entrenamientos personalizados sin equipo*. Recuperado el 25 de noviembre de 2024, de <https://www.freeletics.com/es/>
- Fundación Innovación Bankinter. (2023). *Tendencias de inversión en startups – Observatorio de Startups Bankinter 2023*. https://www.fundacionbankinter.org/informe-observatorio/tendencias-inversion-startups-2023/?_adin=02100180067
- Gobierno de España. (2019). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2019*. Ministerio de Cultura y Deporte. https://libreria.cultura.gob.es/libro/anuario-de-estadisticas-deportivas-2019_4112/
- Gobierno de España. (2022). *Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes*. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2022-21739>
- Gobierno de España. (2023). *Encuesta de hábitos deportivos 2022*. Ministerio de Cultura y Deporte. <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/deportes/encuesta-habitos-deportivos-espana.html>
- Grand View Research. (2023). *Wearable Technology Market Report, 2023–2030*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/wearable-technology-market>
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic Management: Theory — An Integrated Approach* (11th ed.). Cengage Learning.

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson.
- McKinsey & Company. (2024a). *Es hora de moverse: Artículos deportivos 2024*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/es-hora-de-moverse-articulos-deportivos-2024/es>
- McKinsey & Company. (2024b). *Las tendencias que definirán el mercado mundial del wellness, de \$1.8 billones de dólares*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/las-tendencias-que-definiran-el-mercado-mundial-del-wellness-de-1-8-billones-de-dolares-en-2024/es>
- Naciones Unidas. (2023a). *La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>
- Naciones Unidas. (2023b). *World Urbanization Prospects: The 2023 Revision*. <https://population.un.org/wpp/>
- NielsenIQ. (2023). *Consumer Sustainability Trends*. <https://nielseniq.com/global/en/insights/infographic/2023/consumer-sustainability-trends-40-claims-driving-sustainable-consumers-to-buy/>
- Nike Training Club. (s.f.). *Nike Training Club App*. Recuperado el 25 de noviembre de 2024, de <https://www.nike.com/es/ntc-app>
- OBS Business School. (2024). *La industria del deporte y el fitness*. <https://www.obsbusiness.school/actualidad/informes-de-investigacion/informe-obs-la-industria-del-deporte-y-el-fitness>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78-93. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Spinlister. (s.f.). *Rent bikes, surfboards, and more*. Recuperado el 29 de noviembre de 2024, de <https://www.spinlister.com>
- Statista. (2023). *Outdoor sports participation trends and statistics worldwide*. <https://www.statista.com/statistics/987804/outdoor-sports-participants-us/>
- Triami Media. (s.f.). *Euribor a 12 meses*. *Euribor-rates.eu*. Recuperado el 12 de marzo de 2025, de <https://www.euribor-rates.eu/es/tipos-euribor-actualmente/4/euribor-valor-12-meses/>

- Valgo. (2024). *Informe encuesta nacional sobre tendencias fitness en España 2024*. Recuperado el 26 de febrero de 2025, de <https://www.valgo.es/blog/informe-encuesta-nacional-sobre-tendencias-fitness-en-espana-2024?elem=310719>
- Veiga, Ó. L., Valcarce-Torrente, M., & Romero-Caballero, A. (2023). *Encuesta nacional de tendencias de fitness en España para 2023*. *Retos*, 47, 680-690. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8696561>

Anexo

[Encuesta de elaboración propia](#)